

Maria Kasdaglis

SISÄINEN AKTIVISMI YLIOPISTOFUUSIOSSA

Viestinnän tapaustutkimus Tampereen yliopiston
johtosääntöluonnoksen julkistuksesta

Informaatioteknologian ja viestinnän tiedekunta

Pro gradu -tutkielma

Syyskuu 2019

TIIVISTELMÄ

Maria Kasdaglis: Sisäinen aktivismi yliopistofuusiassa. Viestinnän tapaustutkimus Tampereen yliopiston johtosääntöluonnoksen julkistuksesta.

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Journalistiikan ja viestinnän tutkinto-ohjelma

Syyskuu 2019

Yliopistofuusioiden ovat olleet varsin yleinen tapahtuma 2000-luvun suomalaisella korkeakoulukentällä. Tätä trendiä noudatteli myös Tampere3-muutosprosessi, jonka myötä Tampereen yliopisto ja Tampereen teknillinen yliopisto fuusioituivat Tampereen ammattikorkeakoulun pääomistajana toimivaksi uudeksi Tampereen yliopistoksi. Fuusio herätti keskustelua ja kritiikkiä yliopistojen sisällä, mikä eskaloitui helmikuussa 2018 uuden yliopiston johtosäännön julkaisun jälkeen. Kummankin yliopiston henkilöstö- ja opiskelija-aktiivit ottivat kantaa uuteen johtosääntöön, mistä näyttävimpänä esimerkkinä toimi Tampereen yliopiston henkilöstön ja opiskelijoiden ulosmarssi.

Tämän tutkielman tavoitteena on hahmottaa, mitä osapuolia johtosääntöviikon vaikuttamisessa ja aktivismissa oli, millaiset suhteet osapuolilla oli keskenään ja millaisia vaikuttamisen strategioita eri osapuolet käyttivät. Tutkielman aineisto koostuu 11 teemahaastattelusta, joissa ääneen pääsevät kahden fuusioituvan yliopiston opiskelija- ja henkilöstöaktiivit sekä muutosjohto.

Tutkielman tulosten perusteella aktivismin osapuolet voi karkeasti jakaa Tampereen yliopiston yhteisöön, Tampereen teknillisen yliopiston yhteisöön ja muutosjohtoon, joskaan jako ei todellisuudessa ole näin tarkkarajainen ja selkeä. Kullakin osapuolella oli omat teemansa ja vaikuttamisen keinonsa johtosääntöviikolla. Tampereen yliopiston yhteisön aktiivit keskittyivät vaikuttamistyöllään vaikuttamaan suoraan johtosääntöön käyttäen keinoinaan niin asia-argumentaatiota kuin julkista näkyvyyttäkin tavoittelevia keinoja. Tampereen teknillisen yliopiston aktiivit taas painottivat vaikuttamistyössään paitsi johtosääntöön vaikuttamista, myös hyvien suhteiden säilyttämistä johtoon. Sen vuoksi käytetyt keinot olivat vähemmän näyttäviä kuin Tampereen yliopiston yhteisöllä. Muutosjohtoon viestinnällinen strategia taas painottui tehdystä luonnoksesta tiedottamiseen ja kommentoinnin mahdollistamiseen johdon valitsemilla keinoilla ja areenoilla.

Tutkielman tulokset viittaavat siihen, että aktivismin eri osapuolten välit olivat johtosääntöviikolla varsin jännitteiset. Eri osapuolten välillä oli vastakkainasettelua ja epäluuloa, mikä korostui erityisesti sosiaalisessa mediassa ja johdon organisoimassa keskustelutilaisuudessa, joissa jokaisen osapuolen edustajat olivat läsnä. Intenssiivisen vaikuttamisviikon aikana osapuolet eivät olleet edes täysin tietoisia toistensa näkemyksistä ja toimista.

Avainsanat: Tampere3, sisäinen aktivismi, vaikuttaminen, organisaatioviestintä, organisaatiomuutos, yliopistofuusio

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	5
2. ORGANISAATIOMUUTOKSET JA VUOROVAIKUTUS.....	7
2.1 Muutos organisaatioissa	7
2.2 Vuorovaikutus organisaatiomuutoksessa	8
3. VASTARINTA JA AKTIVISMI.....	11
3.1 Muutosvastarinta	11
3.2 Sisäinen aktivismi organisaatiomuutoksessa	13
3.3 Opiskelijat, tieteentekijät ja opettajat aktivisteina	16
3.4 Aktivismi ja vaikuttamisen strategiat.....	18
4. YLIOPISTOFUUSIOT JA TAMPERE3	23
4.1 Yliopistofuusiot Suomessa.....	23
4.2 Yliopistoyhteisö sisäisen aktivismin kontekstina.....	24
4.3 Johtosääntöluonnoksen julkistus ja sitä seurannut viikko.....	25
5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	28
5.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset	28
5.2 Aineiston kerääminen.....	30
5.3 Aineiston analysointi.....	31
5.4 Tutkimuseettiset lähtökohdat	32
6. TULOKSET	34
6.1 Aktivismin osapuolet ja organisoituminen.....	34
6.2 Vaikuttamisen strategiat ja keinot.....	39
6.2.1 Tampereen yliopiston aktiivien vaikuttaminen	40
6.2.2 Tampereen teknillisen yliopiston aktiivien vaikuttaminen.....	43
6.2.3 Muutosjohdon vaikuttaminen	45
6.2.4 Käytettyjen vaikuttamisen strategioiden tuloksellisuus.....	47

6.3 Aktivismin osapuolten väliset suhteet ja kohtaamiset	51
6.3.1 Vuorovaikutussuhteet aktivismin eri osapuolten välillä.....	52
6.3.2 Kohtaamiset aktivismin eri osapuolten välillä.....	56
6.4 Syyt ja selitykset johtosääntöviikon takana	61
7. POHDINTA	64
7.1 Tulosten tarkastelu	64
7.2 Tutkimuksen arviointi	68
7.3 Jatkotutkimusehdotukset	70
KIRJALLISUUS.....	72
LIITE.....	77

1. JOHDANTO

Vuorovaikutus on se tekijä, joka yhdistää kunkin organisaation prosessit ja osaset yhteen (Christensen 2014, 364). Voikin sanoa, että ihmisistä muodostuvina kokonaisuuksina organisaatiot tulevat olemassaoleviksi nimenomaan ihmisten välisen vuorovaikutuksen myötä. Organisaation muuttuessa viestinnän rooli nousee entistä kriittisemmäksi, ja muutoksesta viestiminen voi itse asiassa ratkaista sen, onnistuuko suunniteltu muutos lainkaan (ks. Salem 2008). Organisaatiomuutokset eivät ole organisaatioiden sisäisille yhteisöille helppoja: ne muun muassa aiheuttavat monenlaista epävarmuutta (Allen, Jimmieson, Bordia & Irmer 2007, 194–195) ja vievät runsaasti aikaa ja energiaa (Finney & Scherrebeck-Hansen 2010, 338–339). Ei siis mikään ihme, että Salemin (2008, 338) mukaan tarve olla vuorovaikutuksessa, siis luoda yhdessä merkityksiä muutoksesta ja muutokselle, on organisaation muuttuessa suuri.

Organisaatiomuutokset ovat tulleet 2000-luvun puolivälistä eteenpäin hyvin tutuiksi myös suomalaiselle korkeakoulukentälle, jota on pyritty muovaamaan kansainvälisesti yhä kilpailukykyisemmäksi. Yksi käytetyistä keinoista on yliopistofuusiot. (Välimaa, Aittola & Ursin 2014, 42–46.) Yliopistofuusio on ajankohtainen tema myös Tampereella, jossa Tampereen yliopisto, Tampereen teknillinen yliopisto ja Tampereen ammattikorkeakoulu yhdistyvät yhdeksi, 1.1.2019 toimintansa aloittaneeksi korkeakouluyhteisöksi. Korkeakoulufuusioprosessiin viitattiin yleisesti nimellä Tampere3. (Tampere3.fi.)

Se, kuinka tutkimus ja korkeakoulutus järjestetään, on yhteiskunnallisesti merkittävä kysymys. Suomessa yliopistot on perinteisesti koettu kansallisen talouden ja kulttuurin keskeisinä toimijoina (Välimaa, Aittola & Ursin 2014, 45). Niillä on merkittävä rooli niin Suomen valtion talous-, alue-, hyvinvointi- kuin tasa-arvopolitiikassakin (Pekkola 2014, 74). Muutosviestinnän ollessa yksi organisaatiomuutosten onnistumisen ratkaisijoista, onkin paikallaan tarkastella, millaista se yhteiskunnallisesti näin keskeisten organisaatioiden muuttuessa on ollut. Vaikuttaa kuitenkin siltä, ettei suomalaisia yliopistofuusioita ole aiemmin viestintätieteellisestä näkökulmasta tutkittu.

Organisaatiomuutoksena yliopistofuusiot vaikuttavat yleisesti herättäneen yliopistojen sisällä vastustusta ja huolia akateemisuuden tulevaisuudesta (Välimaa, Aittola & Ursin 2014, 46–48). Tampere3-muutosprosessia seuranneelle tieto tulee tuskin yllätyksenä. Useita konflikteja sisältänyt prosessi saavutti eräänlaisen huipennuksensa helmikuussa 2018, jolloin jopa tuhat Tampereen

yliopiston opiskelijaa ja henkilökunnan edustajaa marssi ulos yliopistolta vastalauseena julkaistulle johtosääntöluonnokselle (Helsingin Sanomat 8.2.2018).

Muutosvastarinta on varsin yleinen teema muutosorganisaatioiden viestintätieteellisessä tutkimuksessa. Vastarinta taas voi johtaa sisäiseen aktivismiin eli muutosorganisaation sisäisestä yhteisöstä kumpuavaan aktivismiin (Luo ja Jiang 2014, 9–15). Aktivistien vaikuttamistyön tavoitteena on yleisesti toisaalta vaikuttaa aktivismin kohteena oleviin teemoihin, toisaalta taas turvata aktivismin toimintamahdollisuudet, jotta vaikuttamistyötä voidaan tehdä jatkossakin (Smith & Ferguson 2018, 441–444). Kumpikin näistä strategioista on näkyvissä myös Tampere3-prosessin johtosääntöviikolla.

Opiskelijoita, tutkijoita ja opettajia on tutkittu aktivistiroolissa aiemminkin. Esimerkiksi koulutuspoliittiset kysymykset ja tieteeseen linkittyvä poliittinen päätöksenteko ovat aiempien tutkimusten pohjalta saaneet yliopistoväen vaikuttamaan (esim. Cabalin 2014, 27–28; McGormich 2009, 34). Vaikuttamisen keinot ovat tutkituissa tapauksissa vaihdelleet faktapohjaisesta argumentaatiosta nälkälakkojen kaltaisiin näyttäviin tempauksiin (esim. Barnett, Ropers-Huilman & Aaron 2008, 337–343; Fisher 2018, 25). Varsin vähän tutkimusta vaikuttaa kuitenkin olevan tapauksista, joissa yliopistoyhteisöt olisivat yhdistäneet voimansa yli opiskelija- ja henkilökuntarajan, tai toimineet nimenomaan muutostilanteessa sisäisinä aktivisteina.

Tässä tutkielmassa pyrin ymmärtämään johtosääntöluonnoksen julkaisua seurannutta viikkoa viestintätieteen näkökulmasta tarkastelemalla sisäisen aktivismin eri osapuolten viestinnällisiä rooleja, strategioita ja keskinäisiä suhteita. Tutkielmani aineistona ovat kahden fuusioituvan yliopiston henkilöstö- ja opiskelija-aktiivien sekä muutosjohdon haastattelut. Tutkielmani tarjoaa kattavan ja moniäänisen näkökulman rajattuun yhden viikon aikajänteeseen Tampere3-muutoksessa.

2. ORGANISAATIOMUUTOKSET JA VUOROVAIKUTUS

Tässä luvussa käyn aiemman tutkimuksen pohjalta läpi muutosorganisaatioiden henkilöstön kokemuksia muutoksesta. Luku taustoittaa organisaatiomuutoksen sisäistä aktivismia kuvailemalla, mistä organisaatiomuutoksissa on ylipäättään kyse sisäisen yhteisön näkökulmasta. Tarkastelen myös, mitä aiemmissa tutkimuksissa on havaittu vuorovaikutuksen merkityksestä muutokselle erityisesti organisaation sisäisen yhteisön kannalta.

2.1 Muutos organisaatioissa

Frahmin (2011, 137) mukaan jatkuvat organisaatiomuutokset ovat nykyajalle tyypillinen ilmiö: julkisella sektorilla on paineita yksityistää, ja yksityisellä paineita tulla entistä ketterämmäksi ja mukautuvammaksi. Lopputuloksena on jatkuvan muutoksen tila. Organisaatiomuutoksia ei varsinkaan nykypäivänä voi kuvailla staattisiksi siirtymiksi, vaan myös itse muutos on jatkuva prosessi, joka muotoutuu ja muuttuu ajan myötä (Christensen 2014, 377).

Allenin, Jimmiesonin, Bordian ja Irmerin (2007, 194–195) mukaan epävarmuus on organisaation yhteisölle tyypillinen tunne muutosvaiheessa. He jaottelevat muutosvaiheen epävarmuutta kolmeen eri luokkaan. Strateginen epävarmuus on epävarmuutta organisaation tulevista suurista linjoista. Toteutukseen liittyvä epävarmuus taas on epävarmuutta siitä, kuinka muutos tullaan toteuttamaan ja mitkä ovat sen vaikutuksen organisaation jokapäiväiseen elämään. Kolmas, tutkijoiden mukaan yleisin epävarmuuden muoto, liittyy ihmisen omaan työhön. Henkilö voi olla epävarma esimerkiksi sellaisista käytännön kysymyksistä, kuten onko hänen työsuhteelleen luvassa jatkoa ja millainen hänen työtehtävänsä ja työtaakkansa tulee olemaan tulevaisuudesta.

Allenin et al. (2007, 194–195) tutkimuksessa esiin tulleet työhön liittyvän epävarmuudet ovat hyvin samantyyppisiä kuin ne, joita Välimaan, Aittolan ja Ursinin (2014, 46–48) mukaan akateemikot pohtivat oman työnsä osalta yliopistofuusioiden aikana. Vuonna 2010 toteutetun tutkimuksen mukaan korkeakoulufuusiioihin liittyy yliopiston henkilökunnan näkökulmasta runsaasti epävarmuutta ja pelkoa. Tutkimuksen osallistujat pelkäsivät muun muassa akateemisen identiteettinsä puolesta. Fuusioiden epäiltiin vievän aikaa pois varsinaiselta akateemiselta työltä ja muokkaavan opetuskäytänteitä koulumaisempaan suuntaan. Lisäksi tutkimuksen osallistujat olivat epäileväisiä esimerkiksi resurssien riittävyyden suhteen. Epävarmuudet liittyivät siis erityisesti

muutoksen käytännön toteutukseen ja omaan työhön. Tutkimuksen osallistujat näkivät yliopistofuusioissa pelkojen lisäksi myös mahdollisia hyötyjä. He toivat esiin toiveita lisääntyvästä monitieteisestä keskustelusta sekä opiskelijoiden laajemmista opiskelumahdollisuuksista.

Organisaatiomuutokset voivat epävarmuuden lisäksi olla muillakin tavoilla organisaatioiden yhteisöille raskaita. Finneyn ja Scherrebeck-Hansenin (2010, 338–339) tutkimuksessa haastateltavat kuvailivat, kuinka organisaation uudelleenbrändäys vei henkilöstön kaiken ajan ja energian niin ettei resursseja jäänyt esimerkiksi suunnittelemis- ja kehittämistyöhön. Saman tutkimuksen osallistujat myös kokivat muutoksessa haastavaksi sen, että heidän tuli samaan aikaan suojella ja ylläpitää organisaation olemassaolevaa brändiä, ja rakentaa uutta tulevaisuutta varten. Henkilöstö siis kuormittui siitä, että heidän tuli vakiintuneiden työtehtäviensä ohella tehdä myös muutostyötä.

Myös luottamus tai sen puute vaikuttaa olevan toistuva teema organisaatiomuutoksia käsittelevissä artikkeleissa. Salemin (2008, 241) tapaustutkimusten perusteella henkilöstön johtoa kohtaan tuntema luottamuspula on paitsi yleistä muutostilanteissa, myös yksi syy sille, miksi muutosten strategisia tavoitteita ei onnistuta saavuttamaan.

Muutokset eivät siis ole kevyitä prosesseja organisaatiolle tai sen yhteisölle. Muutosvaihetta elävä organisaatio voi kuitenkin vaikuttaa muutoksen koettuihin ongelmakohtiin viestinnän ja vuorovaikutuksen keinoin. Epävarmuuden vähentäminen ja ylipäättään organisaatiomuutoksen onnistunut läpivieminen linkittyvät vahvasti organisaation sisäiseen muutosviestintään. (ks. esim. Allen et al. 2007, 196–204.) Seuraavassa alaluvussa syvennyn organisaatioiden viestintään ja vuorovaikutukseen muutoksen aikana.

2.2 Vuorovaikutus organisaatiomuutoksessa

Muutosviestinnällä on monia tehtäviä. Sillä luodaan ja välitetään muutosvisiota, kanavoidaan palautetta, tarjotaan ja saadaan tukea, ehkäistään muutosvastarintaa tai tehdään siitä rakentavaa sekä määritetään ja tuetaan haluttuja lopputuloksia (Lewis 2006, 23–24).

Allenin et al. (2007, 196–204) tutkimuksen osallistujat kokivat oikein ajoitetun ja sisällöltään relevantin ja paikkansa pitävän muutosviestinnän vähentävän epävarmuuttaan muutosvaiheessa ja lisäävän avoimuutta muutokselle. Hiljattain organisaatiomuutoksen läpikäyneet haastateltavat kokivat, että muutoksen strategisista syistä ja seurauksista he saivat varsin hyvin tietoa haluamallaan tavalla. Sen sijaan käytännöllisistä, jokapäiväiseen työntekoon liittyvistä kysymyksistä he olisivat

toivoneet parempaa viestintää. Salem (2008, 338) toteaa kolme tapaustutkimusta koostavassa artikkelissaan, että kaikissa tapauksissa henkilöstölle tarjottiin valitettavan vähän tilaisuuksia vähentää epävarmuuttaan vuorovaikutuksessa. Käytännössä tiedon ja keskustelun puute vahvistivat tutkimuksissa henkilöstön epävarmuutta ja epäileväistä asennetta johtoa kohtaan. Mikäli epävarmuuteen ja nouseviin kysymyksiin ei onnistuta vastaamaan organisaation sisäisesti, saattaa yhteisö kääntyä huolineen ja tiedontarpeineen (sosiaalisen) median puoleen (Finney & Scherrebeck-Hansen 2010, 337; Whalen 2011, 248–250).

Informaation lisäksi onnistunut sisäinen muutosviestintä tarvitsee myös jaettuja arvoja ja yhteistä kulttuuria. Finneyn ja Scherrebeck-Hansenin (2010, 336–337) tapaustutkimuksen haastateltavat toivat esiin, että he eivät pystyneet heijastelemaan organisaatiomuutoksessa luotua uutta organisaatiobrändiä, sillä he eivät ymmärtäneet perusteluja uuden brändin takana. Haastateltujen kokemuksen mukaan brändiä oltu tarpeeksi ”myyty” sisäisesti heille itselleen. Muutokset saattavat myös tuoda mukanaan kulttuurien ja identifikaatioiden muutoksia, kun yksiköt, yhteisöt ja organisaatiot vaihtuvat. Salemin (2008, 339) tutkimuksissa kävi ilmi, että ellei yhteisiä identiteettejä ja kulttuureja sisäisessä muutosviestinnässä aktiivisesti rakenneta, saattaa henkilöstö jäädä herkästi kiinni vanhoihin identiteetteihinsä.

Hyvin monet organisaatioviestinnän tutkijat suosittelevat tutkimuksensa pohjalta, että organisaation sisäisen muutosviestinnän tulisi olla monensuuntaista ja vuorovaikutteista (ks. esim. Finney & Scherrebeck-Hansen 2010; McCown 2007; Lewis 2006). Frahm (2011, 138) määrittelee dialogisen muutosviestinnän rakentavaksi prosessiksi, jossa vuorovaikutussuhteet nähdään merkittävänä, erilaisilla näkemyksillä on väliä ja valta jakautuu läpi organisaation monelle tasolle. Langer ja Thorup (2006, 386–387) esittävät artikkelissaan moniäänistä tarinankerrontaa organisaatioviestinnän konseptiksi. Heidän mukaansa enää ei riitä, että muutoksista viestitään yhtenä normatiivisena tarinana, vaan myös työntekijöille tulee antaa tilaa kertoa organisaation tarinaa omista näkökulmistaan, joita johdon on syytä kuunnella. Tutkijat kuvailevat tarinoiden moniäänisyyttä rakentavana ja luovana voimana. Viestinnän moniäänisyys ja vuorovaikutteisuus tarkoittaa myös sitä, että muutostilanteille tyypilliset konfliktit ja eriävät mielipiteet kohdataan. Salemin (2008, 242–243) mukaan konfliktien välttely voi jopa olla yksi syy organisaatiomuutoksen epäonnistumiselle.

Läheisessä yhteydessä vuorovaikutteisuuteen ovat myös vaikuttamismahdollisuudet muutostilanteessa. Christensenin (2014, 363) haastattelemat, hiljattain organisaatiomuutoksia läpikäyneet työntekijät ja esimiehet korostivat niin koettujen vaikuttamismahdollisuuksien, päätöksentekoon osallistumisen kuin erilaisten työntekijäliittojenkin roolia organisaatiomuutoksessa. Myös Lewisin (2006, 41) tutkimuksessa hiljattain muutoksen läpikäyneiden organisaatioiden

työntekijät laittoivat painoarvoa omille osallistumismahdollisuuksilleen, ja kokemus oman näkemyksen vaikuttavuudesta olikin yhteydessä muutoksen koettuun onnistumiseen. Saman tutkimuksen osallistujat eivät kuitenkaan vaikuta kannattaneen kaikkien äänen kuulumista. Kaikkien työntekijöiden näkemysten mukaanottaminen päätöksentekoon oli nimittäin tulosten mukaan negatiivisesti yhteydessä muutoksen koettuun onnistumiseen.

Riippumatta siitä, kuinka vuorovaikutteinen tai vaikuttamisen mahdollisuuksia tarjoava organisaatiomuutosprosessi on, muutoksen aikainen vuorovaikutus eivät ole vain organisaation ylimmän hallinnon ja viestintäyksikön käsissä. Kollegojen väliset ruohonjuuritason keskustelut eli epävirallinen taustapuhe (*background talk*) on myös tärkeä osa organisaatiomuutoksen viestintäprosesseja. Taustapuheella viitataan kaikkiin niihin keskusteluihin, joita organisaation sisällä käydään muutoksesta esimerkiksi lounastauoilla ja käytävillä kollegoja kohdatessa. Taustapuheesta saattaa käydä ilmi monia virallisia yhteyksiä aidommin esimerkiksi se, kuinka vastaanottavaisia organisaation sisällä muutokselle ollaan. (Frahm 2011, 139; 146.)

Organisaatiomuutoksen keskellä elävät työntekijät vaikuttavat myös kokevan kollegojen väliset muutoskeskustelut hyvin merkityksellisiksi. Työkaverit nousivat esiin tärkeässä roolissa niin Allenin et al. (2007, 197–198), Christensenin (2014, 370) kuin Lewisin, Lasterin ja Kulkarnin (2013, 296–297) tutkimuksissa. Tutkimusten mukaan työkavereiden kanssa muun muassa jaetaan tietoa, kokemuksia ja mielipiteitä muutostilanteessa. Taustapuhe kollegojen kanssa ei kuitenkaan ole aina automaattisesti epävarmuutta ja muita muutokseen liittyviä epämiellyttäviä kokemuksia helpottavaa. Allenin et al. (2007, 197–198) haastatteluissa nousi nimittäin esiin, kuinka työkavereiden keskuudessa saattaa myös liikkua virheellisiä huhuja, jotka ennemminkin lisäävät muutokseen liittyvää epävarmuutta kuin helpottavat sitä.

Organisaation eri tasoilla tapahtuvalla virallisella ja epävirallisella muutosviestinnällä on paljon potentiaalia muun muassa vähentää muutoksen aikaista epävarmuutta ja luoda yhteisiä identiteettejä. Monessa tässä luvussa käsitellyssä tapaustutkimuksessa nousevat kuitenkin esiin sisäisen muutosviestinnän ongelmakohdat ja epäonnistumiset. Esimerkiksi liian vähäinen tiedonsaanti, perustelujen puute ajatun muutoksen takana ja konfliktien välttely ovat käsitellyistä tutkimuksista esiin nousevia muutosviestinnän epäonnistumisia sisäisen yhteisön näkökulmasta. Sisäisen muutosviestinnän epäonnistuminen voi johtaa muutosvastarintaan (ks. esim. Lewis 2006, 41–43), jota syvennyn käsittelemään seuraavassa luvussa.

3. VASTARINTA JA AKTIVISMI

Tässä luvussa keskityn organisaatioyhteisöjen sisäisiin, ruohonjuuritasoisiin ilmiöihin tilanteissa, joissa organisaatiomuutoksen suuntaan pyritään tavalla tai toisella vaikuttamaan. Kuten edellisessä kappaleessa käy ilmi, organisaatiomuutokset voivat olla hyvinkin haastavia organisaation sisäiselle yhteisölle. Tarkastelen kahdessa ensimmäisessä alaluvussa aiemman tutkimuksen pohjalta tilanteita, joissa muutororganisaatioiden yhteisöt ryhtyvät vastarintaan tai aktivismiin vaikuttaakseen muutosprosesseihin alhaalta ylöspäin. Kahdessa jälkimmäisessä alaluvussa tarkastelen vaikuttamisen strategioita. Koska oman tutkimuksen kontekstina on yliopistofuusio, käyn erityisesti läpi niitä vaikuttamisen strategioita ja keinoja, joita tieteen tekijät, opettajat ja opiskelijat ovat aiemman tutkimuksen perusteella käyttäneet vaikuttaessaan joko organisaatioidensa sisällä tai laajemmin yhteiskunnassa.

3.1 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta vaikuttaa olevan hyvin yleinen teema organisaatiomuutosten ja muutosviestinnän tutkimuksessa. Käsite on keskeinen myös omalle tutkielmalleni, sillä sen keskiössä olevat johtosääntöluonnoksen julkaisua seuranneet tapahtumat voidaan nähdä vastarintana. Christensenin (2014, 360) mukaan muutosvastarinta on ilmiö, joka hidastaa muutosprosessia vaikeuttamalla sen toteuttamista ja kasvattamalla muutoksen hintaa. Elving (2005, 131–133) määrittelee muutosvalmiuden jatkumona, jonka toisessa päässä on muutoksen kannattaminen, toisessa päässä taas muutosvastarinta. Organisaatiomuutoksen taas voi hänen mukaansa olettaa olevan tehokkaampi, jos organisaatioyhteisö on valmis muuttumaan. Viestinnällisesti muutosvalmiutta voi tutkijan mukaan tukea niin tietoa jakamalla kuin yhteisöä luomallakin. Tietoa jakamalla on mahdollista esimerkiksi kertoa muutoksen syistä ja vastata siihen liittyviin huoliin. Yhteisöllisyyden luominen taas lisää sitoutuneisuutta organisaatioon ja luottamusta sen johtoon. Tutkija myös liittyy muutosvastarinnan epävarmuuteen. Mikäli epävarmuutta saadaan vähennettyä, vähenee hänen mukaansa vastarintakin.

Muutosvastarintaa vaikutetaan lähestyvän usein organisaation sisäisenä ilmiönä, mutta myös organisaatorakenteen ulkopuoliset toimijat voivat vastustaa muutosta. Esimerkiksi Russin (2009, 3) tutkimukseen osallistuneet keskiportaan johtajat kertoivat asiakkaiden ja tavarantoimittajien kaltaisten ulkoisten sidosryhmien muutosvastarinnan olleen suurin viestinnällinen haaste heidän

organisaatioidensa muutoksissa. Lisäksi Finneyn ja Scherreneck-Hansenin (2010, 336–339) yliopistokontekstissa toteutetussa tutkimuksessa alumnit ja kaupungit asukkaat ilmaisivat merkittävää halua osallistua paikallisen korkeakoulun muutoskeskusteluun. Kun heidän näkemyksiään ei muutoksessa kuultu, he pettyivät ja ryhtyivät osin myös vastustamaan muutosprosessia. Tässä tutkielmassa keskityn kuitenkin mahdolliseen muutosvastarintaan nimenomaan organisaation sisäisenä ilmiönä, sillä tutkimassani tapauksessa nimenomaan organisaation omalla yhteisöllä vaikuttaa olleen merkittävin rooli vastarinnan ja aktivismin toimijoina.

Muutosvastarintaa määritellessä on otettava huomioon vastarinnan kokemusten subjektiivisuus. Bryant (2006, 251–254) syventyi tutkimuksessaan työntekijöiden vaikuttamiseen ja aktiiviseen osallistumiseen (*use of voice*) eri organisaatioiden muutostilanteissa. Haastattelututkimuksen perusteella työntekijät pyrkivät omalla toiminnallaan etsimään lisää tietoa muutoksesta tilanteessa, jossa sitä ei ollut tarpeeksi organisaation johdon puolesta saatavilla, ja vaikuttamaan muutoksen jälkeisiin valtasuhteisiin ja työoloihin. Huomionarvoista haastateltavien kommenteissa on, etteivät he omien sanojensa mukaan vastustaneet itse muutosta kokonaisuutena, vaan halusivat vain tehdä tietäväksi sen vaikutuksia työntekijöiden arkeen, ja vaikuttaa siihen. Työntekijöiden haastattelujen pohjalta vaikuttaa kuitenkin siltä, että organisaatioiden johto koki nämä vaikuttamispyrkimykset negatiivisena ja muutosta uhkaavana vastarintana, ei niinkään rakentavana palautteena, jonka avulla organisaatiomuutosta oltaisiin voitu kehittää parempaan suuntaan.

Toisaalta pinnan alla kuohuva muutosvastarinta ei välttämättä aina tule johdolle näkyväksi. Bryantin (2006, 251) haastattelututkimukseen osallistuneista, eri organisaatioiden muutoksia läpikäyneistä työntekijöistä vain kourallinen kertoi puhuneensa johdon kanssa muutokseen liittyvistä huolistaan. Hieman useammat kanavoivat muutoshuolensa liittymällä työntekijäliittojen kaltaisiin etujärjestöihin, ja vielä useampi kertoi puhuneensa huolistaan kollegoidensa kanssa. Kollegojen välinen taustapuhe vaikuttaa olleen merkittävä ilmiö siis myös tässä muutosorganisaatiossa.

Monet tutkijat ovat liittäneet onnistuneen muutosviestinnän ja muutosvastarinnan laskun tai epäonnistuneen muutosviestinnän ja muutosvastarinnan nousun toisiinsa. Tapaustutkimuksissa muutosvastarintaan johtaneiksi viestinnällisiksi virheiksi on eritelty esimerkiksi muutoksen julkistaminen ilman, että organisaation sisällä sitä tiedettiin edes valmisteltavan (Finney & Scherrebeck-Hansen 2010, 336) ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien puute heidän työolojaan merkittävästi muuttavaan päätökseen (Luo & Jiang 2014, 12). Lisäksi Lewisin (2006, 41–43) kyselytutkimuksessa nousi esille, että muutoksen pakotetuksi kokeminen on merkittävästi yhteydessä muutosvastarintaan, kun taas oikea-aikainen, paikkansa pitävä ja relevantti viestintä vaikutti

vähentävän vastarinnan todennäköisyyttä. On yllättävää, että muutosvision epäselvyys ja vähäiset vaikuttamismahdollisuudet eivät tässä tutkimuksessa olleet yhteydessä vastarintaan. Lewis (2006, 41–43) itse pohtii, että vision jäädessä epämääräiseksi ja vaikuttamismahdollisuuksien huonoksi, osa työntekijöistä saattaa vaipua apaattiseen ja välinpitämättömään tilaan aktiivisen vastarinnan sijasta.

Monissa tutkimuksissa muutosvastarintaa lähestytään negatiivisena ilmiönä (Christensen 2014, 360). Tätä lähtökohtaa on kuitenkin paikallaan tarkastella myös kriittisesti. Pardo del Val ja Martinez Fuentes (2003, 149) huomauttavat, etteivät organisaatioissa toteutettavat muutokset ole aina organisaatioita hyödyttäviä, joten niiden vastustaminen ei ole lähtökotaisesti negatiivinen asia. Esimerkiksi McCownin (2007, 63) tapaustutkimuksessa niin organisaation työntekijät kuin johtokin kiittelivät jälkikäteen muutosvaiheessa nousseita vastustavia ääniä ja työntekijöiden aktiivisuutta omien mielipiteidensä esiintuonnissa. Vastarinnan myötä johto tuli tietoiseksi muutosviestintänsä vajavaisuudesta ja osasi muuttaa toimintatapojaan.

Muutosvastarinnassa ei välttämättä ole kyse kaiken muuttumisen lähtökohtaisesta vastustuksesta, vaan sen takana saattaa olla organisaatiolle hyvin keskeisiä merkityksiä. Pardo del Valin ja Martinez Fuentesin (2003, 151) kyselytutkimuksessa tärkeimmäksi muutosvastarinnan aiheuttajaksi nousivat organisaatioiden jäsenten syvät arvot. Samankaltaisia havaintoja tekivät Suomen yliopistokentältä Ylijoki ja Ursin (2013, 1139–1140) haastattellessaan korkeakoulukentän muutosvaiheessa eläviä akateemikkoja. Ne haastatelluista, jotka kentän muuttumista vastustivat, vetosivat nimenomaan etiikkaan, identiteettiin ja arvoihin. He kaipasivat vapaata, autonomista ja kollegiaalista yliopistoa, ja kokivat yliopistokentän muutoksen näitä arvoja uhkaavana.

3.2 Sisäinen aktivismi organisaatiomuutoksessa

Uuden Tampereen yliopiston johtosääntöluonnoksen julkaisua ympäröinyt vaikuttaminen voidaan hahmottaa paitsi vastarinnan, myös sisäisen aktivismin (*internal activism*) käsitteen kautta. Käsitteet linkittyvät vahvasti toisiinsa, sillä Luo ja Jiang (2014, 9–15) toteavat, että muutosvastarinta voi johtaa sisäiseen aktivismiin. Tässä tutkielmassa tarkoitan sisäisellä aktivismilla Luon ja Jiangin (2014) ja McCownin (2007) tutkimuksia mukaillen organisaation sisältä, esimerkiksi työntekijöiden keskuudesta kumpuavaa aktivismia. Barnett, Ropers-Huilman ja Aaron (2008, 333) määrittelevät aktivismin vaikuttamisen tekoina, joilla pyritään saamaan jonkinlaisia myönnytyksiä vaikuttamisen kohteelta.

Sen lisäksi, että aktivismilla usein pyritään vaikuttamaan joihinkin organisaatioihin, myös aktivistien omat toimintakehykset ovat usein itsessään organisaatioita, kuten yhdistyksiä tai järjestöjä. Smith ja Ferguson (2018, 441) kirjoittavat, että aktivistiorganisaatioiden retorinen tutkimus keskittyy kolmeen näkökulmaan: teemoihin, identiteettiin ja legitimizeettiin. Teemoilla he viittaavat niihin asioihin, joiden puolesta tai joita vastaan aktivistit vaikuttavat. Esimerkiksi työntekijäaktivistien keskeisiä teemoja voisivat olla työehtoihin ja -oloihin liittyvät kysymykset. Teema on kiinteästi yhteydessä aktivistien organisoitumiseen ja identifioitumiseen, sillä nimenomaan pyrkimys vaikuttaa työnteon puitteisiin tekee työntekijäaktivistista työntekijäaktivistin.

Aktivistiorganisaation, kuten muunkinlaisten organisaatioiden, identiteetti muodostuu Smithin ja Fergusonin (2018, 442) mukaan siitä, mitä ihmiset organisaation sisä- ja ulkopuolella puhuvat sen arvoista, tavoitteista ja toimista. Identiteetti määrittää, mikä aktivistiorganisaatiossa on keskeistä, ja erottaa sen toisista organisaatioista. Saman teeman ympärillä voi myös toimia useita eri aktivistijärjestöjä, joiden teema on sama, mutta identiteetti erilainen. Esimerkiksi työntekijäjärjestöt voivat samasta teemasta huolimatta erota toisistaan arvomaailmaltaan ja toimintatavoiltaan.

Saadakseen julkista kannatusta ajamilleen teemoille aktivistiorganisaation pitää saada itselleen, ajamilleen teemoille ja esittämilleen ratkaisuille julkinen legitimizeetti. Aktivistiorganisaatioilla on usein tavoitteena myös vaikuttaa jonkin toisen toimijan legitimizeettiin. Esimerkiksi työntekijäjärjestö voisi viestinnällään pyrkiä paitsi vahvistamaan omaa asemaansa työolojen asiantuntijana, myös heikentää työnantajapuolen legitimizeettia pätevänä vastakeskustelijana. Vaikuttaminen ja vastavaikuttaminen voivat johtaa eräänlaiseen ”legitimizeettitanssiin”, jossa kumpikin osapuoli vuoron perään kyseenalaistaa toistensa teemat, motiivit ja olemassaolon oikeuden. (Smith & Ferguson 2018, 442–443.)

Organisaatiomuutosten ja sisäisen aktivismin tutkimuksessa aktivistit asemoituvat sekä suhteessa (työnantaja)organisaatioonsa, jonka muutoksiin he pyrkivät vaikuttamaan, että aktivistiorganisaatioihin, joiden kautta he pyrkivät vaikuttamaan. Luo ja Jiang (2014, 9–15) syventyvät tapaustutkimuksessaan työntekijöitä haastatteleamalla muutoksen läpikäyneen organisaation sisäiseen aktivismiin. Aktivismi sai alkunsa, kun organisaatiokulttuurin koettiin muuttuneen entisestä työntekijäkeskeisestä uuteen, aggressiivisempaan ja välinpitämättömämpään suuntaan. Vastauksena työntekijät organisoituivat kunnioitettujen pitkäaikaisten kollegojen johdolla ja hakivat asialleen tukea ulkoisilta toimijoilta, kuten ammattiliitolta ja medialta. Kolmansien osapuolten luoman paineen avulla organisaation työntekijät saivat aseman varteenotettavana neuvotteluosapuolena, jonka näkemyksiä organisaation johdon oli pakko alkaa kuunnella.

Kun Luon ja Jiangin (2014, 16–18) haastattelemat työntekijäaktiivit olivat saavuttaneet aseman neuvottelujen osapuolena, he hyödynsivät erilaisia vaikuttamistrategioita muuttaakseen päätöksenteon suuntaa. Ensinnäkin, saavuttaakseen kannatusta kollegoidensa keskuudessa, he korostivat narratiivissaan uuden, hiljattain valitun toimitusjohtajan roolia organisaation kulttuurinmuutoksessa. Yksilön roolia korostettiin monikansallisen suuryrityksen sijasta, jotta kollegat uskoisivat olevansa kykeneviä vaikuttamaan tilanteeseen. Lisäksi uuden toimitusjohtajan roolin korostamisen uskottiin auttavan työntekijöitä säilyttämään lojaali suhteensa aiemmin työntekijäystävällisenä koettuun organisaatiokulttuuriin, jonka pilaajana uusi johtaja aktiivien narratiivissa esitettiin. Organisaation johtoa työntekijäaktiivit taas uhkasivat oikeuteen haastamisella ja neuvottelukeskustelujen vuotamisella medialle tasapainottaakseen epätasapainoista neuvotteluasetelmaa. Näiden keinojen avulla rakentavaa vuorovaikutusta lopulta työntekijäaktiivien näkökulmasta syntyi.

Jokseenkin samankaltaisia järjestäytymisen ja vaikuttamisen keinoja yliopistokontekstissa löytyy McCownin (2007, 57–59) tapaustutkimuksesta, jossa tarkastellaan yliopiston johdon, viestintäyksikön ja henkilökunnan näkemyksiä sisäisestä aktivismista menojen leikkaamiseen tähtäävän organisaatiomuutoksen aikana. Myös tässä tapauksessa työntekijöiden järjestäytymistä edelsi vuorovaikutuksen puute henkilökunnan ja johdon välillä. Henkilökunta myös koki, että muutosvaiheen päätökset syntyivät heitä kuulematta. Henkilökunta järjestäytyi intranetissä jaettujen viestien ja epävirallisten käytäväkeskustelujen avulla. Sisäiset aktivistit ryhtyivät tuomaan ääntään esiin johdolle kirjoittamalla kirjeitä ja sähköpostia johtoelimille ja niiden jäsenille, tuomalla mielipiteensä julki erilaisissa keskustelutilaisuuksissa ja levittämällä huhuja muutoksesta kollegoilleen. Johto tuli tietoiseksi henkilöstön vaikuttamispyrkimyksistä, mutta kuten Luon ja Jiangin (2014) tutkimassa tapauksessa, johto tarttui toimeen vasta kun työntekijät puhuivat medialle tilanteestaan, tässä tapauksessa vieläpä virheellisin tiedoin.

McCownin (2007, 60–63) tapaustutkimuksesta löytyy myös esimerkkejä siitä, kuinka organisaatio voi mukauttaa omaa toimintaansa aktivismin myötä. Tutkitun yliopiston johto ryhtyi moninaisiin toimiin muutosviestintänsä korjaamiseksi. Virheellisiä faktoja oioitiin mediatiedotteella ja nettisivustolla. Tiedonkulkuun panostettiin ja sisäiseen vuorovaikutukseen suunnattiin myös lisäresursseja. Yliopistoyhteisöä kuultiin muun muassa avoimissa keskustelutilaisuuksissa. Lisäksi johto panosti henkilökohtaiseen vuorovaikutukseensa esimerkiksi vastaamalla henkilökohtaisesti huolestuneisiin yhteydenottoihin ja järjestämällä toimistoissaan avoimen ovien päiviä, joihin henkilökunta pääsi kysymään ja keskustelemaan muutoksesta kasvokkain. Aktivismilla oli myös hyvin konkreettisia vaikutuksia yliopistossa toteutettavaan muutokseen, sillä lopulta lähes kaikki

ennakoidut irtisanomiset saatiin yhteistyöllä vältettyä. Toimet koettiin positiivisena kehityksenä, mutta siitä huolimatta henkilöstö koki olonsa edelleen epävarmaksi. Tapaus alleviivaa, kuinka kerran menetetyn luottamuksen takaisinansaitseminen on hidas prosessi.

Luon ja Jiangin (2014, 19–20) tutkimassa tapauksessa työntekijäliitto ja -aktiivit loivat omat sisäisen viestinnän järjestelmänsä, jotka ottivat itselleen tehtäviä, joita organisaation johdon nimeämät henkilöt ja ryhmät yleensä hoitavat. Tutkitun organisaation sisäinen viestintä oli vajavaista jo ennen muutosta ja suorastaan romahti muutoksen myötä. Organisaatiomuutoksesta viestimiselle ei myöskään ollut organisaation puolelta henkilöstöresursseja. Työntekijäliitto sen sijaan valitsi itselleen viestintävastaavan, joka pian käynnistikin monia sisäisen viestinnän projekteja. Sähköisten ja kasvokkaisten viestintäkanavien lisäksi keskeinen osa liiton organisoimaa sisäistä viestintää olivat työntekijöiden keskuudesta nimetyt mielipidevaikuttajat (*peer (opinion) leaders*). Mielipidevaikuttajien tehtäviin kuului varmistaa tiedon liikkuminen muille työntekijöille, kuunnella ja välittää työntekijöiden huolia sekä lietsoa luottamusta käynnissä oleviin neuvotteluihin. Mielipidevaikuttajilla koettiin olleen suuri vaikutus siihen, että rivityöntekijät luottivat työntekijäliiton ja -aktiivien ajavan työntekijöiden yhteistä intressiä.

Luon ja Jiangin (2014) ja McCownin (2007) tapaustutkimuksia lukuun ottamatta muutosvastarinnan ja –aktivismiin viestinnällinen tutkimus vaikuttaa tarkastelevan ilmiötä pääosin organisaation ylätasolta käsin. Tutkimuksissa ollaan kiinnostuneita esimerkiksi siitä, millä organisaatioviestinnän keinoilla vastarintaa ja aktivismia voidaan ehkäistä tai laannuttaa. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että sisäiseen aktivismiin itsessään ei ole viestinnällisenä ilmiönä vielä kiinnitetty kovinkaan paljoa huomiota. Tässä tutkielmassa vastaan osaltani tähän puutteeseen keskittymällä tutkimassani tapauksessa sisäiseen aktivismiin itsessään.

3.3 Opiskelijat, tieteentekijät ja opettajat aktivisteina

Opiskelijoiden, tutkijoiden ja opettajien harjoittamaa aktivismia on tutkittu jonkin verran myös organisaatiomuutosten kontekstin ulkopuolella. Opiskelija-aktivistit toimivat tutkimuksissa niin yliopisto-organisaation sisäisinä kuin laajemmin yhteiskunnallisina korkeakoulupoliittisina vaikuttajina. Esimerkiksi yliopistojen tilaratkaisut (Barnett, Ropers-Huilman & Aaron 2008, 339), vähemmistöryhmien oikeudet yliopistoissa (Fisher 2018, 24) ja kansallisen koulutusjärjestelmän ongelmat (Cabalin 2014, 27) ovat tuoneet opiskelijat kaduille, kampusalueille ja hallinnon huoneisiin vaikuttamaan. Vaikuttamisen kohteina ovat olleet tapauksesta riippuen joko yliopistojen

hallintoelimet ja -henkilöt (Barnett, Ropers-Huilman & Aaron 2008, 337–343; Fisher 2018, 24) tai koko valtion hallinto (Cabalin 2014, 27–28). Opiskelijoita kuvaillaan tutkimuksissa vaikuttamisen keinoiltaan luoviksi ja osin myös radikaaleiksi toimijoiksi, joiden vaikuttamisen strategiat saattavat sisältää esimerkiksi flashmobien ja nälkälakkojen kaltaisia keinoja (Canalin 2014, 28; Fisher 2018, 25). Samaan aikaan opiskelijoiden harjoittama aktivismi on tutkimuksissa pääosin hyvin järjestäytynyttä, suunnitelmallista ja strategista (Barnett, Ropers-Huilman & Aaron 2008, 337–343; Cabalin 2014, 27–28).

Vaikuttaa siltä, ettei nimenomaan yliopistojen opettajia ole aiemmin tutkittu aktivistin roolissa. Berkovich (2011, 566–568) sen sijaan on tutkinut ylipäätään opettajien aktivismia valtakunnallista koulutus uudistusta vastaan. Kuten esitellyissä opiskelija-aktivismin esimerkeissä, kyseessä oli siis nimenomaan koulutuspolitiikan alueelle keskittyvä aktivismi. Tutkitussa tapauksessa opettajat nousivat niin yksityishenkilöinä kuin liitonkin tasolla heidän asemaansa heikentävää valtiollista uudistusta vastaan. Ottaen huomioon, että osa tutkimuksessa analysoiduista aktivistien kirjoittamista kantaottavista teksteistä on julkaistu koulujen nettisivuilla, ilmeisesti myös ainakin osa kouluista tuki organisaatioina opettajien pyrkimyksiä. Mielenkiintoinen yhtäläisyys Berkovichin (2011, 569) ja Cabalinin (2014, 27) tutkimuksissa on se, että valtionhallintoa vastaan protestoineet opettajat ja opiskelijat saivat kummassakin tapauksessa hyvin laajan kannatuksen taakseen. Niin media kuin kansalaisten vahva enemmistö tukivat siis tutkituissa koulutuspoliittisissa kamppailuissa opiskelijoita ja opettajia, ja vastustivat valtionhallinnon toimia.

Tutkijat vaikuttavat saavan tähänastisessa tutkimuksessa varsin erilaisen aktivistiroolin kuin opettajat ja opiskelijat. Tutkijoiden harjoittama aktivismi ei keskity käsittelemisensä tutkimuksissa yliopisto-organisaatioihin tai koulutus- tai tiedepolitiikkaan, vaan heidän tutkimiinsa teemoihin. Esimerkiksi Lubitow (2013, 435–436) haastatteli BPA-kemikaalia tutkineita tutkijoita, jotka osallistuivat kemikaalin säätelyn tiukentamiseen pyrkivään vaikuttamistyöhön. Yksi haastatelluista tutkijoista kuvailee tutkijan motivaatiota osallistua aktivismiin toteamalla, että hän ei ole kiinnostunut vain ymmärtämään, kuinka asiat toimivat. Sen sijaan hän ja osa hänen kollegoistaan pohtivat, millaisia vaikutuksia tutkimuksella voisi olla ympäröivään yhteiskuntaan – haastatellun tapauksessa ihmisten terveyteen. Toinen samassa tutkimuksessa haastateltu tutkija taas ei halua suoranaisesti kuvailla toimintaansa aktivismiksi. Hän kuitenkin toteaa, että ymmärtäessään työnsä myötä omaa tutkimusalaansa ja sen merkitystä yhteiskunnassa, vastuullinen tutkija imeytyy eittämättä jossakin määrin mukaan vaikuttamistyöhön.

Tutkijat ovat ryhtyneet vaikuttajiksi esimerkiksi ydinenergiaan ja turvalliseen kosmetiikkaan (McGormich 2009, 34), puhtaaseen juomaveteen (Jahn & Lee 2018, 90) ja lastentarvikkeiden

valmistuksessa käytettyjen kemikaalien turvallisuuteen (Lubitow 2013, 431–432) liittyvissä kysymyksissä. Jahnin ja Leen (2018, 89) tutkimuksessa aktivismiin ryhtyi paikalliseen vesikysymykseen perehtynyt tutkimusryhmä. McGormickin (2009, 43) ja Lubitowin (2013, 434–437) tutkimuksissa taas tutkijat toimivat yhteistyössä aktivistiryhmien kanssa pyrkien yhteisiin päämääriin. Näissä tapauksissa tutkijoiden rooli aktivismissa oli toisaalta tarjota aktivismille arvokasta tieteellistä taustatietoa ymmärrettävässä muodossa, ja toisaalta esiintyä julkisuudessa aiheen puolesta tutkijan roolissa tuoden aktivismille legitimitettä.

Tutkijan rooli on siis McGormickin (2009, 43) ja Lubitowin (2013, 434–437) tutkimuksessa ennemminkin tukea aktivismia ja auttaa sen toteuttamisessa kuin toimia itse aktivismin käynnistäjänä voimana. McGormick (2009, 46–47) kuvailee tätä tulosta laajempaan yhteiskunnan ja tieteen kehitykseen linkittyvänä ilmiönä. Ennen nimenomaan tieteentekijöillä oli varsin yksin valta ja vastuu tieteellisestä tiedosta kumpuavaan valistamiseen ja vaikuttamiseen. Nykyään myös muut kansalaiset voivat ottaa tieteellistä tietoa entistä paremmin haltuun ja hyödyntää sitä arkipäivän asiantuntijuuteen yhdistellen omassa aktivismissaan. Tieteellisiä julkaisuja on esimerkiksi entistä helpompi löytää internetistä avoimesti luettavina. Tutkijoilla on McGormickin (2009, 46–47) mukaan edelleen tärkeä rooli yhteiskunnallisessa aktivismissa, mutta se on muuttunut aiempaa vähemmän keskeiseksi, ja kentälle on tullut lisää toimijoita myös tieteen ulkopuolelta.

Aiempi tutkimus ei vaikuta tarjoavan esimerkkejä tapauksista, joissa opiskelijat, opettajat ja tutkijat olisivat yhdistäneet voimasta ja toimineet yhdessä aktivisteina jonkin kysymyksen puolesta. Oma tutkielmani kuitenkin keskittyy juuri tällaiseen tilanteeseen, jossa opiskelijat ja opettajista, tutkijoista ja hallintohenkilöistä koostuva henkilökunta ovat ryhtyneet yhteisiin toimiin ja levittäneet yhteistä viestiä (Helsingin Sanomat 8.2.2018).

3.4 Aktivismi ja vaikuttamisen strategiat

Smith ja Ferguson (2018, 441–444) määrittelevät aktivistien vaikuttamistyöllä olevan yleisesti kaksi tavoitetta. Aktivistit pyrkivät vaikuttamisellaan saamaan aktivismin teemalle toivotun lopputuloksen. Käytännössä se voi tarkoittaa pyrkimystä edistää tai vastustaa muutosta tietyssä organisaatiossa tai tietyllä toimialalla, edistää tai vastustaa muutosta yleisissä säännöksissä tai laeissa, tai vaikuttaa sosiaalisiin normeihin. Toisena aktivistien vaikuttamisen tavoitteena on säilyttää omalle aktivismille välttämättömät organisaatiot, kuten aktivismin taustalla olevat järjestöt ja liikkeet. Vaikka aktivistien pitkän aikavälin tavoite on tehdä itsensä tarpeettomiksi, on aktivismissa yleensä kyse pitkistä ja

hitaista vaikuttamisprosesseista. Käytännön tasolla aktivismin puitteiden säilyttäminen voi tarkoittaa esimerkiksi kannattajien, vapaaehtoisten ja varojen hankintaan ja säilyttämiseen tähtäävää vaikuttamista.

Vaikuttamisen tavoitteet johtavat siihen, että aktivistiorganisaatioiden vaikuttamisella on kaksi strategista kohderyhmää. Yhtäältä aktivistit pyrkivät vaikuttamaan niihin toimijoihin, jotka pystyvät edistämään aktivismin teemoja. Näitä toimijoita voivat olla esimerkiksi poliitikot ja yritysten päättäjät. Toisaalta taas aktivistit tarvitsevat omien nykyisten ja potentiaalisten kannattajiensa tukea. Aktivistiorganisaatioiden vaikuttaminen elää myös aktivistien teeman elinkaaren mukaan. Toisinaan tietyt teemat nousevat julkiseen keskusteluun, jolloin aktivistit usein pääsevät helposti esille ja vuorovaikuttamaan muiden yhteiskunnallisten toimijoiden kanssa. Tällöin myös resursseja, kuten lahjoituksia ja vapaaehtoistyöntekijöitä, on paljon saatavilla laajan näkyvyyden vuoksi. Toisinaan samat teemat taas saattavat painua julkisuudesta unohduksiin toisten ajankohtaisempien teemojen tieltä. Aktivistiorganisaation viestinnällisten strategioiden pitää onnistuakseen olla joustavia ja mukautua aina teeman kulloiseen näkyvyyteen. (Smith & Ferguson 2018, 441–444.)

Smith ja Ferguson (2018, 445) jakavat aktivistien vaikuttamisen strategiat suoriin ja epäsuoriin strategioihin. Suorilla strategioilla aktivistit pyrkivät vaikuttamaan suoraan johonkin kysymykseen ja päätökseen. Epäsuorilla strategioilla aktivistit taas luovat suotuisaa maaperää vaikuttamiselleen. Tavoitteena voi olla esimerkiksi vaikuttaa yleiseen julkiseen mielipiteeseen niin, että suorat strategiat otettaisiin positiivisesti vastaan. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi suhteiden vaalimista aktivisteille keskeisiin yhteisöihin.

Opiskelijoiden, opettajien ja tutkijoiden aktivismia tarkastellessa rationaalisuuteen ja faktoihin pohjaava argumentointi vaikuttaa olevan keskeinen osa vaikuttamisstrategiaa. Barnettin, Ropers-Huilmanin ja Aaronin (2008, 337–343) haastattelemat opiskelija-aktivistit kertoivat valmistautuvansa tapaamisiin yliopiston hallinnon kanssa määrittelemällä tavoitteensa ja pilkkomalla sen osiin. Sen jälkeen he tekevät mahdollisimman kattavan taustatutkimuksen teemasta ja valmistautuvat argumentoimaan faktojen pohjalta. Opiskelijat kertoivat myös ennakoivansa hallinnon edustajien mahdollisia vasta-argumentteja ja pohtivansa sopivat vastaukset niihin etukäteen. Painostamiseen opiskelijat kertoivat turvautuvansa vasta, mikäli faktapohjainen argumentointi ei tehoa. Berkovichin (2011, 570–571) tutkimat opettaja-aktivistit taas hyödynsivät numeraalisia faktoja esimerkiksi kumotakseen julkisuudessa esitettyjä väitteitä opettajien työajasta.

Myös Cabalin (2014, 27–31) analysoi tutkimansa opiskelija-aktivistiryhmän hyödyntävän kampanjansa keskeisessä viestintäkanavassa Facebookissa pääosin kompakteja, faktapohjaisia

julkaisuja. Julkaisuissa muun muassa jaettiin tietoa kampanjan etenemisestä ja iloittiin sen saavuttamasta menestyksestä ja laajasta kannatuksesta. Monet julkaisut kannustivat lukijaansa liittymään mukaan kampanjan erilaisin toimintakehotuksiin. Myös kampanjan vastustajat näkyivät Facebook-sivulla, kun heitä julkaisuissa esiteltiin ja heidän toimintaansa kommentoitiin. Vaikka tutkija analysoi viestinnän faktapohjaiseksi, sisälsi se myös selviä tausta-arvotuksia. Analyysin mukaan nimittäin kaikki Facebook-sivulla esitetyt viittaukset aktivismiin olivat positiivissävytteisiä, kaikki viittaukset kampanjan vastustajiin taas negatiivissävytteisiä.

Aivan omaan rooliinsa faktat ja rationaalinen argumentointi nousevat tutkijoiden aktivismiin keskittyvässä tutkimuksessa. Jahnin ja Leen (2018, 98–101) mukaan heidän tutkimansa paikallisen juomaveden tilasta twiittaava tutkimusryhmä hyödynsi vaikuttamiskeinoinaan erityisesti yleisönsä kouluttamista ja tutkijoiden asiantuntijuuteen vetoamista. Käytännössä iso osa ryhmän twiiteistä koostui ajankohtaisten tilannepäivitysten ja tuoreen tutkimuksen jakamisesta sekä hallinnolle tehdyistä politiikkasuosituksista kertomisesta. Lubitowin (2013, 434–439) tutkiman BPA-kemikaalin säätelyn kiristämiseen tähtäävän kampanjan yhteinäinen narratiivi luotiin yhteistyössä aktivistien ja tutkijoiden kesken. Tutkijoiden tehtävänä oli erityisesti vetää tutkimusta yhteen ja tehdä sitä ymmärrettäväksi tutkimuskentän ulkopuolisille aktivisteille. Kampanjan aikana tutkijat myös kumosivat vastapuolen esittämiä tieteellisesti virheellisiä väitteitä, tarkistivat kampanjamateriaalien termit ja faktat oikeiksi sekä toteuttivat pienimuotoisia tutkimuksia kampanjan hyväksi. Lisäksi muutama tutkija toimi kampanjan kasvoina mediassa tuoden sille asiantuntijuudellaan lisäuskottavuutta.

Rationaalisuuden lisäksi myös erilaiset symboliset vaikuttamisen keinot ovat käsitellyissä tapaustutkimuksissa etenkin opiskelijoiden ja opettajien vaikuttamisen keinojen keskiössä. Berkovichin (2011, 337–343) analysoimissa israelilaisten opettaja-aktivistien kirjoituksissa erilaiset kielikuvat ja emotionaalisuus olivat hyvin keskeinen vaikuttamisen keino. Teksteissä muun muassa verrattiin aktivismia sotaan ja kamppailevia opettajia juutalaisen perinteen sankareihin. Monet opettajat rakensivat argumentaatioissaan vastakkainasettelua hölmöjen tai pahojen norsunluutornissaan istuvien poliitikkojen ja sankarillisten ruohonjuuritasolla toimivien opettajien välille. Tapaus liitettiin argumentaatioissa julkisen alan aliarvostukseen ja koulutuksen merkitykseen ja opettajat esittivät itsensä koulutuksen soihdunkantajina.

Symbolisia ja luovia vaikuttamisen keinoja ovat hyödyntäneet myös opiskelija-aktivistit. Fisherin (2018, 24–26) tutkimissa kampusaktivismin kampanjoissa symboliset keinot, kuten yliopiston pihamaalle leiriytyminen, korostuivat. Yhdessä tutkituista tapauksista esimerkiksi yliopiston jalkapallojoukkueen pelaajat kieltäytyivät harjoittelemasta ja kilpailemasta ennen kuin yliopiston

rasismiin heikosti puuttunut rehtori eroaa. Cabalini (2014, 27) tutkivat opiskelija-aktivistit taas käyttivät esimerkiksi marsseja, lakkoja, flashmobeja, taidetta ja talonvaltauksia vaikuttamisen keinoina.

Media on keskeisessä roolissa monissa tutkituista tapauksista. Luon ja Jiangin (2014, 16–18) ja McCownin (2007, 57–59) tutkimissa sisäisen aktivismin tapauksissa juuri aktivistien viestin toistuminen mediassa sai organisaatiot heräämään ja keskustelemaan aktivistien kanssa. Myös Barnettin, Ropers-Huilmanin ja Aaronin (2008, 337–343) haastattelemat opiskelija-aktivistit kertoivat uhkaavansa yliopiston hallintoa medialle soittamisella, mikäli keskustelut muuten etene. Berkovichin (2011, 569) ja Cabalinin (2014, 27) tapauksissa taas saavutettu mediahuomio auttoi valtionhallinnon toimia vastustavia aktivisteja saamaan laaja yleisön tuki puolelleen.

Perinteisen median lisäksi myös sosiaalisella medially voi olla keskeinen rooli aktivistien vaikuttamisen strategiassa. Niin Cabalinin (2014, 27–31) tutkivat opiskelijat kuin Jahnin ja Leen (2018, 98–101) tutkivat tutkijatkin hyödynsivät sosiaalista mediaa onnistuneesti keskeisenä viestinnän välineenä. Berkovichin (2011, 569) tapaustutkimuksessa taas mahdollisuus julkaista näkemyksiään blogeissa ja vastaavilla alustoilla oli opettajien vaikuttamisen ytimessä. Perinteinen ja sosiaalinen media voivat myös limittyä vaikuttamisviestinnässä. Cabalinin (2014, 30) tutkimalla aktivistien Facebook-sivulla perinteisen median julkaisemien artikkelien jakaminen ja kommentoiminen oli hyvin suuressa roolissa.

Se, pyrkivätkö aktivistit muodostamaan strategisia koalitioita ympäröivien yksilöiden tai muiden ryhmien kanssa, vaikuttaa vaihtelevan kampanjakohtaisesti. Luon ja Jiangin (2014, 19–20) tutkimassa sisäisen aktivismin tapauksessa organisaation työntekijöiden saaminen laajasti aktivismin tukijoiksi oli yksi keskeisistä tavoitteista, johon pyrittiin muun muassa mielipidevaikuttajien avulla. Barnettin, Ropers-Huilmanin ja Aaronin (2008, 340–341) haastattelemat opiskelija-aktivistit kertoivat, että he pyrkivät muodostamaan yhteyksiä suosittuihin opiskelijajärjestöihin ja opiskelijoiden valtavirtaan, jotta he eivät leimautuisi ”likaisiksi hipeiksi” neuvottelupöydissä. Heidän mukaansa on keskeistä ymmärtää yliopiston valtarakenteet ja toimia niiden sisältä, vaikka se vaatisi joissain tapauksissa omien tavoitteiden lieventämistä. Sen sijaan Fisherin (2018, 26) tutkivat opiskelija-aktivistiryhmän halusivat nimenomaan erottautua opiskelijoiden valtavirrasta. He pyrkivät puhumaan omien erottuvien ryhmänsä äänellä, eikä muiden opiskelijoiden ollut välttämättä tarkoituskaan pystyä samaistumaan tai yhtymään aktivistien viesteihin.

Smith ja Ferguson (2018) jakavat aktivismin tavoitteet, kohderyhmät ja strategiat suoriin ja epäsuoriin. Tässä luvussa käsitellyissä opiskelijoiden, opettajien ja tutkijoiden aktivismin tapauksissa

on hyödynetty niin faktapohjaista argumentaatiota, symbolista argumentaatiota kuin mediaakin suorien ja epäsuorien strategioiden toteuttamisessa. Aion hyödyntää Smithin ja Fergusonin (2018) käsitteistöä myös omassa tapaustutkimuksessani saadakseni mahdollisimman kattavan kuvan siitä, millaista vaikuttamista tutkimani tapauksen aktivismiin sisältyi.

4. YLIOPISTOFUUSIOT JA TAMPERE3

4.1 Yliopistofuusiot Suomessa

Suomen korkeakoulukenttä on ollut 2000-luvun puolivälistä eteenpäin muutoksessa. Uudistusten taustalla on tarve tehdä korkeakoulutuksesta kansainvälisellä kentällä kilpailukykyistä, ja monet uudistukset ovatkin linjassa esimerkiksi OECD:n ja EU:n kannattaman korkeakoulupolitiikan kanssa. (Pekkola 2014, 72; Ylijoki & Ursin 2013, 1135; Välimaa, Aittola & Ursin 2014, 45.) Yksi esimerkki Suomessa toteutetuista ja paraikaa toteutumassa olevista uudistuksista ovat korkeakoulufuusiot. Niiden lopputuloksena ovat tähän mennessä syntyneet Itä-Suomen yliopisto, Aalto yliopisto, Taideyliopisto, nykyisenlaajuinen Turun yliopisto ja tämän tutkimuksen kontekstina toimiva Tampereen yliopisto. Globaalisti yliopistofuusioille voidaan luetella monia syitä, kuten tavoite parantaa yliopistojen menestystä kansainvälisissä ranking-listauksissa, houkuttelevien akateemisten ympäristöjen luominen parhaiden opiskelijoiden ja työntekijöiden rekrytoimiseksi, taloudelliset säästöt ja hallinnon yksinkertaistaminen. (Välimaa, Aittola & Ursin 2014, 42–46.)

Tällä taustalla käynnistyi myös tämän tutkielman kontekstina toimiva Tampere3-fuusio. Tampereen yliopisto, Tampereen teknillinen yliopisto ja Tampereen ammattikorkeakoulu liittyivät yhteen yhdeksi korkeakouluyhteisöksi, joka aloitti toimintansa 1.1.2019. Käytännössä muutoksessa kaksi yliopistoa yhdistyi uudeksi Tampereen yliopistoksi, jolla on pääomistus Tampereen ammattikorkeakoulusta. Muutosprosessiin viitattiin yleisesti nimellä Tampere3. Yhdessä opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa valmistellun hankkeen tarkoitus oli luoda juuri sellainen yliopisto, jota fuusioissa kirjallisuuden perusteella tavataan tavoitella: monialainen ja tieteen rajapinnoista ammentava yhteisö, joka näyttäytyy niin kansallisesti kuin globaalistikin kiinnostavana. Opiskelijoita uuteen korkeakouluyhteisöön kuuluu yhteensä noin 30 000 ja työntekijöitä 5000. (Tampere3.fi.)

Kiinnostavan Tampere3:sta tekee paitsi se, että se linkittyy vahvasti kansalliseen ja kansainväliseen korkeakoulukentän muutokseen, myös se, että muutos on ollut näkyvästi konfliktinen. Julkisuudessa eräänlaisena konfliktin eskaloitumisena näyttäytyi uuden yliopiston johtosääntöluonnoksen julkaisua seurannut Tampereen yliopiston opiskelijoiden ja henkilökunnan ulosmarssi 8.2.2018. Ulosmarssilla otettiin kantaa erityisesti johtosääntöluonnoksen vallanjakoon, jonka katsottiin vaarantavat yliopiston itsehallinnon. Lisäksi eri tieteenalojen epätasainen edustus johtosääntöluonnoksessa aiheutti Tampereen yliopiston aktiiveissa huolta. Myös johtosääntöluonnoksen kirjoitus- ja

kommentointiprosessi nähtiin ongelmallisena, sillä yliopistoyhteisön äänen ei nähty pääsevän sen puitteissa kuuluviin. (Aamulehti 6.2.2018.)

4.2 Yliopistoyhteisö sisäisen aktivismin kontekstina

Yliopistot ovat tietoperustaisia asiantuntijaorganisaatioita. Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 13) määritelmän mukaan tietoperustaiset organisaatiot koostuvat korkeasti koulutetuista asiantuntijoista, joiden keskeisiä työvälineitä ovat asiantuntemus, tieto ja osaaminen, ja joiden työn tuloksena syntyy konkreettisten tuotteiden sijasta esimerkiksi palveluja ja uutta tietoa. Yliopiston kontekstissa siis asiantuntijat, eli henkilökunta ja opiskelijat, ovat koko organisaation toiminnan ja olemassaolon tarkoituksen ytimessä; ellei yliopistolla tietoperustaisena asiantuntijaorganisaationa ole asiantuntijoitaan, ei sillä ole mitään muutakaan ”tuotetta”, jonka varassa toimia.

Juuri tietoperustaisuuden vuoksi yliopistojen henkilöstö ei välttämättä ole kaikilta osin verrattavissa muunlaisten organisaatioiden, kuten vaikkapa tehtaiden henkilöstöön. Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 93–112) toteaa väitöskirjassaan asiantuntijaorganisaatioiden johtajien haastattelujen pohjalta, että eroja ”perinteisiin” organisaatioihin on useita: työntekeksen tapa on yleensä paljon muita organisaatioita itsenäisempää, ja työntekijöillä on kova, jopa esimiehiään laajempi substanssiosaaminen. Erityisen mielenkiintoista organisaatiomuutosten näkökulmasta on se, että asiantuntija-alaiset ovat tutkimuksen mukaan huomattavan kriittisiä johdettavia. Johdon tekemiä päätöksiä ei oteta annettuina tai välttämättä edes totella, ellei niitä perustella asiantuntija-alaisen näkökulmasta hyväksyttävästi. Tietoperustaista työtä tekevien asiantuntijoiden voisikin ajatella lähtevän keskimääräistä todennäköisemmin mukaan vastarintaan ja aktivismiin, mikäli organisaation tekemät päätökset eivät tunnu heistä oikeilta.

Erityyppisiin organisaatioihin sopivat siis erilaiset johtamis- ja vuorovaikutustavat, mikä pitää paikkansa myös muutostilanteessa. Frahm (2011, 143–144) korostaa, että organisaatiomuutoksen osallistavuudessa on tärkeää ottaa huomioon työntekijöiden toiveet ja odotukset. Mikäli organisaatioryhteisö on kykenevä ja halukas osallistumaan vuorovaikutukseen, ylhäältä alaspäin kulkeva yksisuuntainen viestintä on todennäköisesti varsin tehokasta. Sama pitää paikkansa myös toisin päin; mikäli yhteisö toivoo, että heille kerrotaisiin, mitä heidän tulee tehdä ja koska, vuorovaikutukseen kutsuminen ei välttämättä heitä vakuuta. Tutkijan mukaan onkin oleellista kysyä, mikä juuri tämän yhteisön mielestä on toimiva ja hyvä tapa viestiä muutoksesta.

Puhuessani tässä tutkielmassa Tampere3:n korkeakoulu- tai yliopistoyhteisöstä, viitataan sekä fuusioituvien yliopistojen henkilöstöön että opiskelijoihin. Vaikka muuttuvia organisaatioita käsittelevässä kirjallisuudessa henkilöstö eritellään usein omaksi ryhmäkseen, ajattelen, että korkeakoulun tapauksessa myös opiskelijat ovat yhtä lailla laskettavissa organisaation sisäjoukkoihin. Tämän määritelmän puolesta puhuu se, että fuusioituvien yliopistojen ylioppilaskunnat Tampereen yliopiston ylioppilaskunta (Tamy) ja Tampereen teknillisen yliopiston ylioppilaskunta (TTY) ovat osallistuneet aktiivisesti fuusioon liittyvään keskusteluun, myös johtosääntöluonnoksen julkistuksen jälkeen (ks. Lehtinen 7.2.2018; Mäkinen & Sajaniemi 7.2.2018). Toisaalta en ota tähän tarkasteluun mukaan uuden Tampereen yliopiston pääomistukseen tulleen Tampereen ammattikorkeakoulun henkilökuntaa ja opiskelijoita. Vaikka ammattikorkeakoulun yhteisö on eittämättä osa uutta korkeakouluyhteisöä, tutkielmani fokuksessa oleva johtosääntöluonnoksen julkaiseminen ja sitä seurannut kuuhunta liittyy nimenomaan kahden fuusioituneen yliopiston hallinnon järjestämiseen.

Opiskelijoita ja henkilökuntaa tarkastellessa tulee huomioida yhteisön eri osasten erilaisuus. Esimerkiksi Olson ja Roloff (2012, 212) toteavat, että vaikka opiskelijat ovat keskeinen toimija yliopistopolitiikassa, he eivät välttämättä koe oloaan niin voimaantuneiksi kuin muunlaiset organisaatioiden jäsenet, mikä saattaa vaikuttaa heidän vaikuttamishalukkuuteensa. Toisaalta opiskelijat voivat tutkijoiden mukaan myös toimia henkilökuntaa vapaammin vaikuttajina, sillä heidän ei tarvitse pelätä palkkojen laskun tai irtisanomisen kaltaisia henkilöstöpoliittisia seurauksia.

Yliopistoyhteisöstä puhuttaessa voi olla myös jossain määrin mielekästä ottaa alumnit ja yliopiston lähiyhteisöt, kuten lähialueen asukkaat, mukaan tarkasteluun. Esimerkiksi Finneyn ja Scherreneck-Hansenin tutkimuksessa (2010, 336–339) alumnit ja kaupungin asukkaat ilmaisivat tutkijat itsensäkin yllättänyttä omistajuutta paikallisesta yliopistosta. He halusivat osallistua keskusteluun yliopiston uudelleenbrändäyksestä, ja pettyivät, kun heitä ei otettu päätöksenteossa huomioon. Tässä tutkielmassa aion kuitenkin rajata yliopistoyhteisön nimenomaan organisaation sisälle eli heihin, joiden arkeen johtosääntöluonnos vaikutti välittömästi.

4.3 Johtosääntöluonnoksen julkistus ja sitä seurannut viikko

Kuvaan seuraavaksi johtosääntöviikon aikajanan sellaisena, kuin se julkisuudesta löydettävien materiaalien, kuten mediauutisoinnin ja internetissä julkaistujen kannanottojen, pohjalta rakentuu. Tapahtumat ja aikajana täydentyvät myöhemmin tämän tutkielman tulosluvussa, sillä läheskään

kaikki viikolla tapahtunut keskustelu ja vaikuttaminen ei tapahtunut julkisuudessa. Vaikka julkinen katsaus tapahtumiin ei ole kattava, tarjoaa se tässä kohtaa tutkielmaa lukijalle taustatiedoksi ymmärryksen siitä, millaisena johtosääntöviikko julkisesti näyttäytyi.

Tampereen korkeuskoulusäätiön siirtymäkauden hallituksen kirjoittama luonnos uuden yliopiston johtosäännöstä julkaistiin fuusioituvien korkeakoulujen introissa varhain lauantai-aamuna 3.2.2018. Johtosääntö on keskeinen säätiöyliopiston toimintaa määrittävä dokumentti, joka määrittää esimerkiksi eri hallintoelinten valintaprosessia ja kokoonpanoa. Yhteisön jäsenten oli mahdollista kommentoida luonnosta sähköisesti introista löytyneellä linkillä keskiviikkoon 7.2. saakka. Julkistusviestissä myös kutsuttiin koko korkeakouluyhteisö mukaan 8.2. järjestettävään avoimeen tilaisuuteen keskustelemaan johtosäännöstä. Lisäksi intraviesti myös taustoitti prosessia ja perusteli sen tiukkaa aikataulua. Johtosäännöstä vastanneen siirtymäkauden hallituksen valinta oli viivästynyt, mistä huolimatta johtosääntö oli viestin mukaan tärkeä saada valmiiksi lain edellyttämän konsistorin valinta-aikataulun vuoksi. (Tampereen yliopiston intra 3.2.2018.)

Vastauksena julkaistuun johtosääntöluonnokseen yksi vanhan Tampereen yliopiston henkilöstöjärjestöistä, Tampereen yliopiston tieteentekijät ry. (Tatte) kutsui koolle avoimen yliopistiyhteisön kokouksen. Henkilöstön ja opiskelijoiden 6.2. järjestetty kokous keräsi paikalle noin 150 henkilöä. Johtosääntöluonnoksesta keskustelun jälkeen kokous päätti järjestää ulosmarssin Tampereen yliopistolta 8.2. ja kerätä adressin johtosääntöluonnoksen tiettyjä kirjauksia vastaan. (Aamulehti 6.2.2018.) Ulosmarssi päätettiin järjestää juuri ennen organisaation johdon koollekutsumaa keskustelutilaisuutta, ja marssijoita kannustettiin hyödyntämään heille järjestetty bussikyyti marssista tilaisuuteen. Tarkoituksena oli viedä ”protesti suoraan tiedotustilaisuuteen asti”. (Tatte 6.2.2018.) Tampereen yliopiston ylioppilaskunnan (Tamy) puheenjohtaja ja Tampereen teknillisen yliopiston ylioppilaskunnan (TTY) puheenjohtajisto ottivat kumpikin 7.2. kantaa johtosääntöluonnokseen. Kannanotoissaan kumpikin opiskelijajärjestö ilmaisi yleisen näkemyksensä julkaistusta luonnoksesta ja parannusehdotuksia omista näkökannoistaan. (Lehtinen 7.2.2018; Mäkinen & Sajaniemi 7.2.2018.)

Torstaina 8.2. Tampereen yliopistolta marssi ulos jopa tuhat opiskelijaa ja henkilökunnan jäsentä (Helsingin Sanomat 8.2.2018). Iskulausein, kyltein ja kynttilöin varustautunut joukko siirtyi marssilta bussikyydeillä Tampereen teknillisellä yliopistolla järjestettyyn keskustelutilaisuuteen, jossa läsnä oli myös hankkeen johtoa (Aamulehti 8.2.2018). Mediassa, erityisesti paikallisessa Aamulehdessä, puitiin johtosääntöluonnosta myös ulosmarssia seuranneina päivinä. Lehti muun muassa julkaisi Tampereen yliopiston henkilökunnan edustajien mielipidekirjoituksen (Tatte 9.2.2018) ja koosti yhdistyvien yliopistojen henkilökunnan ja opiskelijoiden pääosin kriittisiä mielipiteitä

johtosääntöluonnoksesta (Aamulehti 10.2.2018). Tutkielmani tarkastelun kohteena oleva aikaväli päättyy lauantaihin 10.2., jolloin Tampere3:n hankkeenjohtaja tiedotti mediassa säätiöhallituksen päättäneen lopullisen johtosäännön sisällöistä (Yle 10.2.2018).

5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Organisaatiomuutokset ovat entistä kiinteämpi osa suomalaista yliopistokenttää nykypäivänä (esim. Pekkola 2014, 72). Vaikuttaa siltä, että Suomessa ei ole aiemmin tehty viestintätieteellistä tutkimusta muuttuvien yliopistojen sisäisestä vaikuttamisesta tai vuorovaikutussuhteista. Tutkimusta olisi kuitenkin mielekästä tehdä tässä kontekstissa, sillä toisenlaisissa organisaatioissa tehtyjä tapaustutkimuksia ei välttämättä voi soveltaa suoraan yliopistomaailmaa. Esimerkiksi Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 93–112) tuo väitöskirjassaan esiin, kuinka tietoperustaisten asiantuntijaorganisaatioiden työntekijät eroavat esimerkiksi suhtautumisessaan johdon tekemiin päätöksiin niin sanottujen perinteisten organisatioiden työntekijöistä.

Tässä tutkielmassa pyrin ymmärtämään eri osapuolten näkökulmasta, millaista vastarintaa ja sisäistä aktivismia uuden Tampereen yliopiston johtosääntöluonnoksen julkaiseminen kirvoitti. Tavotteenani on saada mahdollisimman kattava kokonaiskuva johtosääntöluonnosviikon aikaisista aktivismin rooleista, strategioista ja vaikutuksista. Tutkimusongelmani on:

Millaisella sisäisellä aktivismilla uuden Tampereen yliopiston johtosääntöluonnoksen julkistamiseen vastattiin?

Aktivismin osallistujien keskuudesta voidaan erotella erilaisia vaikuttamisen rooleja. Aktivismiin voi aiemman tutkimuksen perusteella ottaa osaa esimerkiksi päätöksentekijöiden kanssa neuvottelijana (Barnett, Ropers-Huilman & Aaron 2008, 337–43), julkisen näkyvyyden edistäjänä (Berkovich 2011, 569), mielipidevaikuttajana (Luo & Jiang 2014, 19–20) tai taustatiedon tarjoajana (Lubitow 2013, 434–439). Hieman vähemmälle tutkimukselle vaikuttavat jääneen etenkin sisäisen aktivismin tapauksissa vaikuttamisen kohteena olevat päätöksentekijät ja heidän roolinsa muutosorganisaation sisällä. Tässä tutkielmassa pyrin ymmärtämään aktivismia myös heidän näkökulmastaan. Viestinnällisiä rooleja selvitän kysymällä:

1. Kuinka johtosääntölunnoskeskustelun eri osapuolet hahmottivat oman ja toistensa viestinnälliset roolit sisäisessä aktivismissa?

Toinen ja kolmas tutkimuskysymyksenäni pureutuvat vaikuttamisen strategioihin. Aiemmassa tutkimuksessa rationaalinen argumentointi on korostunut erityisesti opiskelijoiden, opettajien ja tutkijoiden aktivismin vaikuttamistrategiana (esim. Barnett, Ropers-Huilman & Aaron 2008, 337–43; Lubitow 2013, 434–439). Toisaalta myös emotionaalisilla ja symbolisilla keinoilla on ollut merkittävä rooli etenkin osassa tutkituista opiskelijoiden ja opettajien aktivismitapauksista (esim. Berkovich 2011, 337–343; Fisher 2018, 24–26). Erityisesti opiskelijat näyttäytyvät tutkimuksissa hyvin luovina aktivisteina, jotka saattavat hyödyntää vaikuttamistyönsä tukena esimerkiksi taidetta ja erilaisia tempauksia (esim. Cabalini 2014, 27). Aktivismin strategiat sisältävät myös vaikuttamisen perinteisessä ja sosiaalisessa mediassa. Esimerkiksi Luon ja Jiangin (2014, 16–18) ja McCownin (2007, 57–59) tapaustutkimuksissa medially oli merkittävä rooli sisäisten aktiivien äänen kuulluksi tekemisessä. Omassa tutkielmassani selvitän käytettyjä vaikuttamisen strategioita ja niiden toimivuutta kysymällä:

2. Millaisilla viestinnällisillä strategioilla uuden Tampereen yliopiston johtosääntöluonnokseen pyrittiin vaikuttamaan?
3. Kuinka toimivia valitut vaikuttamisen strategiat olivat eri osapuolten näkökulmasta?

Neljäs tutkimuskysymyksenäni kumpusi analysoidusta aineistosta. Tutkimassani tapauksessa aktivismin eri osapuolten väliset suhteet ja niiden jännitteisyys oli erottamattoman tiiviissä yhteydessä otettuihin rooleihin ja käytettyihin strategioihin. Myös aiemman tutkimuksen perusteella muutosorganisaation eri osapuolten keskinäisillä suhteilla, esimerkiksi toisiaan kohtaan tuntemalla luottamuksella, voi olla merkittävä rooli muutosviestinnän tulkintojen ja muutoksen onnistumisen kannalta (esim. Allen et al. 2007, 199). Sen vuoksi neljäs tutkimuskysymyksenäni on:

4. Millaiset olivat johtosääntökeskustelun eri osapuolten väliset vuorovaikutussuhteet?

5.2 Aineiston kerääminen

Muutosorganisaatioiden tutkimisessa on omat erityiset haasteensa. Salemin (2008, 344) mukaan muutoksen tutkimisen yleisiä ongelmia ovat ajan jaottelu ja muutosten selittäminen ajanjaksojen välillä. Lisäksi Christensen (2014, 381–382) korostaa, ettei yksittäistä muutosprosessia ole mahdollista rajata selkeän alku- ja loppupisteen väliin. Muutokset itsessään ovat hänen mukaansa muuttuvia, liukuvia ja lomittuvia. Tässä tutkielmassa vastaan muutoksen tutkimuksen ajalliseen haasteeseen rajaamalla kiinnostukseni vain yhteen yksittäiseen tapaukseen suuremman muutosprosessin sisällä. Tarkastelen Tampere3-muutosprosessin sisäistä aktivismia alkaen siitä hetkestä, kun johtosääntöluonnos julkistettiin, ja päättyen siihen hetkeen, jona johtosäännön sisällöstä tehtiin päätös. Rajaus ei kuitenkaan poista sitä tosiasiaa, että laajemmassa kokonaisuudessa aiemmat fuusioprosessin tapahtumat todennäköisesti vaikuttivat johtosääntöluonnoksen julkaisua seuranneeseen aktivismiin, ja toisaalta helmikuun 2018 tapahtumat ovat myös todennäköisesti yhteydessä muutosprosessin myöhempään etenemiseen.

Lähestymistapani on sekoitus selvittävää ja kuvailevaa tapaustutkimusta. Kuvaileva tapaustutkimus tarjoaa kattavan kuvauksen käsillä olevasta ”oikean elämän” tapauksesta. Selittävä tapaustutkimus taas selittää, miksi tapaus on juuri tällainen ja mitkä tekijät ovat sen tällaiseksi kehittäneet. (Eriksson & Koistinen 2005, 11–12.) Kuvaillakseni ja selittääkseni mahdollisimman kattavasti käsillä olevaa tapausta, pyrin keräämään ja analysoimaan aineistoni tavoilla, jotka mahdollistavat juuri tämän tapauksen erityispiirteiden esille tulemisen mahdollisimman hyvin.

Keräsin aineistoni haastattelemalla johtosääntöluonnoksen kirvoittaman sisäisen aktivismin eri osapuolia. Haastattelin kolmea Tampereen yliopiston henkilöstöaktiivia, kahta Tampereen yliopiston opiskelija-aktiivia, kahta Tampereen teknillisen yliopiston henkilöstöaktiivia, kahta Tampereen teknillisen yliopiston opiskelija-aktiivia ja kahta muutosorganisaation johdon edustajaa. Kontaktin haastateltavat lähettämällä sähköposteja suoraan henkilöille, jotka olivat toimineet keskeisissä rooleissa johtosääntöluonnoskeskusteluun osallistuneissa organisaatioissa alkuvuodesta 2018. Haastattelut toteutuivat tammi-helmikuussa 2019. Yksi haastattelu kesti puolesta tunnista tuntiin. Yhteensä haastatteluaineistoa kertyi noin 7,5 tuntia.

Haastatteluni olivat teemahaastatteluja. Haastattelutavoista nimenomaan teemahaastattelu sopii hyvin tutkimusongelmaani, sillä Hirsijärvi ja Hurme (2011, 35) suosittelevat käyttämään haastattelutapaa tilanteessa, jossa tutkittaville yksilöille halutaan tarjota mahdollisuus olla aktiivisia ja merkityksiä luovia osapuolia. Juuri teemahaastattelun keinoilla pystyin saamaan tutkittavan tapauksen

ainutlaatuiset piirteet ja haastateltavien näkökulmat mahdollisimman hyvin esille. Lisäksi tapaustutkimusta tehdessä on mahdollista, ettei tutkija pysty ennalta arvaamaan aineistosta nousevia teemoja, vaan aineisto yllättää tutkijan (Eriksson & Koistinen 2005, 25). Mahdollisimman avoimet aineistonkeruun tavat antavat tilaa myös yllättävien asioiden esiin nousemiselle. Haastattelujeni pohjana toimi teemahaastattelurunko (ks. liite). Haastattelurunko pohjautuu aiemman tutkimuksen pohjalta keskeisiksi nousseisiin teemoihin. En kuitenkaan kysynyt kaikilta osapuolilta aivan identtisesti samoja kysymyksiä. Muotoilin kysymyksiä hieman erilaisiksi riippuen siitä, millä puolella ja millaisessa roolissa kukin haastateltava vaikutti.

Äänitin haastatteluni haastateltavien suostumuksella. Kahdessa haastattelussa äänite katkesi teknisen vian vuoksi hieman ennen haastattelun loppua, mutta näissäkin tapauksessa aineistoa ehti kertyä jokaisen haastateltavan kanssa jokaisesta teemasta varsin kattavasti. Säilytin äänitteitä omalla puhelimellani ja tietokoneellani, kunnes olin ehtinyt ne litteroida. Litteroin aineistoni sanatarkasti lukuun ottamatta joitakin haastatteluosioita, joissa keskustelu lähti selvästi käsittelemään tämän tutkielman ulkopuolelle jääviä aiheita. Jätin litteraatiosta pois myös omat kuuntelemista osoittavat äännähdykseni ja sanani aineiston luettavuutta helpottaakseni. Litteraatiota kertyi yhteensä 95 sivua (fontti Times New Roman, kirjasinkoko 12, riviväli 1,5).

5.3 Aineiston analysointi

Kuten usein tapaustutkimuksissa (Eriksson & Koistinen 2005, 30), analysoin aineistoni teemoitellen löytääkseni juuri tämän tapauksen erityispiirteet. Eskolan ja Suorannan (2014, 176) mukaan onnistunut teemoittelu vaatii empirian ja teoriapohjan vuorovaikutusta. Oman analyysini taustana hyödynsin aiemman tutkimuksen ja teorian tarjoamaa käsitte pohjaa ja tietoa. Samalla pyrin kuitenkin olemaan myös mahdollisimman avoin juuri tästä tapauksesta nouseville yllättäville teemoille.

Aloitin aineistoni koodaamisen jaottelemalla aineiston paloiksi tutkimuskysymysten alle omiin tiedostoihinsa. Saldana (2013, 77–80) kutsuu tätä vaihetta pääkoodien antamiseksi. Joissain tapauksissa koodasin yhden aineistopalan myös useamman pääkoodin alle, mikäli se vaikutti liittyvän useampaan eri tutkimuskysymykseen. Ensimmäisellä kierroksella koodatut palat vaihtelivat muutamasta sanasta kokonaiseen sivuun sen mukaan, kuinka pitkä yhtenäinen pala aineistoa käsitteli kyseistä pääkoodia.

Seuraavaksi annoin pääkoodien alle jaotelluille aineistopaloille lyhyet kuvaavat virkkeet, jotka tiivistivät kunkin aineistopalan keskeisen sisällön. Saldanan (2013, 175–181) termein siis teemoittelin aineiston. Teemoittelu auttoi minua jaottelemaan aineistonpaloja entistä pienempiin osiin ja löytämään yhteyksiä niiden välillä. Kunkin aineistopalasen merkityksen täsmentyessä myös poistin joitakin aineistopaloja alkuperäisen pääkoodinsa alta tai siirsin niitä toiseen pääkoodiin.

Teemoittelukierroksen pohjalta jaottelin pääkoodit pienempiin alakodeihin. Hahmottelin siis mitkä aineistopalat muodostivat pääkoodien alla omia alakokonaisuuksiaan. Tässä vaiheessa myös tutkimuskysymys 4 kirkastui aineiston joukosta omaksi pääkoodikseen. Lopuksi vielä teemoittelin kunkin alakoodin kokonaisuutena, eli tiivistin ja kuvailin kunkin alakoodin keskeisiä sisältöjä aineistosta.

5.4 Tutkimuseettiset lähtökohdat

Käsittelen haastateltuja tulosluvussani anonymisti enkä erittele heidän tarkkoja nimikkeitään heidän edustamissaan organisaatioissa. Aktivismin eri roolien ja ryhmien välisten suhteiden erittelemiseksi on kuitenkin välttämätöntä eritellä haastatteltavat sen mukaan, mitä eturyhmää tai organisaation roolia kukin haastateltava edustaa. Koska lukijan on mahdollista löytää julkisuudesta prosessissa eri rooleissa mukana olleiden nimiä, ei tällainen käsittelytapa tarjoa haastatelluille täydellistä anonymiteettiä, sillä heidän identiteettinsä saattavat olla jäljitettävissä tai arvattavissa. Toisaalta juuri prosessin runsas käsittely julkisuudessa vähentää tilanteen eettistä ongelmallisuutta. Keskustelin myös aiheesta avoimesti kunkin haastateltavan kanssa, ja he olivat halukkaita antamaan haastattelut huolimatta siitä, että joku lukija saattaa heidän henkilöllisyytensä arvata.

Olin johtosääntöluonnoksen julkaisemisen aikana sekä Tampereen yliopiston opiskelija että henkilökunnan jäsen. Osallistuin myös itse Tampereen yliopiston ulosmarssiin. Tutkielmaani kirjoittaessa opiskelin edelleen Tampereen yliopistossa ja työskentelin osan ajasta yliopistossa, osan ajasta yliopiston pääomistuksessa olevassa Tampereen ammattikorkeakoulussa. Osaltaan tämä lähtökohta auttaa minua ymmärtämään johtosääntöluonnosta ympäröivää sisäistä aktivismia, sillä olin itse paikalla näkemässä ja kokemassa viikon tapahtumat. Lähtökohtani myös auttaa minua haastattelemaan etenkin aktivistipuolta, sillä meillä on eräänlainen jaettu ymmärrys ja ”kieli” tapahtuman käsittelemiseen. Toisaalta tilanteen tutkimuseettisenä vaarana on näkökulman painottuminen liian toispuoleiseksi. Lisäksi keskustelun eri osapuolten välisten suhteiden oltua jännitteiset johtosääntökeskustelun aikana, ei ole mahdotonta, että joku haastateltu olisi epäillyt

puolueettomuuttani tutkijana, mikä taas olisi vaikuttanut haastattelutilanteen avoimuuteen. Tutkijan roolissa kuitenkin koin, että keskusteluilmapiiri jokaisessa haastattelussa oli molemminpuoleisen professionaalinen ja kunnioittava.

6. TULOKSET

Tuloslukuni aineistoesimerkeissä lyhenne TAY viittaa Tampereen yliopistoon, ja lyhenne TTY Tampereen teknilliseen yliopistoon. Joissakin aineistokatkelmissa haastatellut myös viittaavat Tampereen yliopistoon keskustan yliopistona ja Tampereen teknilliseen yliopistoon Hervannan yliopistona.

6.1 Aktivismin osapuolet ja organisoituminen

Aineistoni pohjalta johtosääntöviikolla Tampere3-muutosorganisaation voi karkeasti jakaa kolmeen selkeästi erilaiset roolit ottaneeseen joukkoon. Ensimmäisenä ovat muutosjohdon edustajat, aivan erityisesti siirtymäkauden hallitus, joka oli päättävässä asemassa johtosäännön osalta. Siirtymäkauden hallitus julkaisi kirjoittamansa johtosääntöluonnoksen, järjesti viikon aikana viralliset kommentointi- ja keskustelumahdollisuudet, oli sisäisen aktivismin kohteena ja päätti viikon päätteeksi lopullisesta johtosäännöstä. Yliopistoyhteisöjen puolella Tampereen yliopiston henkilöstö- ja opiskelija-aktiivit nousivat hyvin aktiiviseen kriitikon rooliin esitettyä luonnosta vastaan. Tampereen teknillisen yliopiston henkilöstö- ja opiskelija-aktiivit taas ottivat viikolla kollegoitaan hiljaisemman ja diplomaattisemman roolin. Haastatellut Tampereen teknilliseltä yliopistolta kertovat, että näin tapahtui toisaalta siksi, että he olivat Tampereen yliopiston yhteisöä tyytyväisempiä julkaistuun luonnokseen, ja toisaalta siksi, ettei äänekäs aktivismi istunut heidän organisaatiokulttuuriinsa. Osapuolten ottamat roolit ja osapuolten välinen jaottelu oli kuitenkin todellisuudessa tätä karkeaa jakoa monisyisempiä, kuten tässä luvussa seuraavaksi käydään läpi.

TAY OPISKELIJA-AKTIIVI 2: no mä nään et siinä oli karkeesti kolme osapuolta, et oli niinkun Tampereen yliopisto, TTY ja sit säätiönhallitus ja johto. Et ne kaikki kolme osapuolta on ollut asiasta tosi eri mieltä.

Haastatellut kuvailevat, että Tampereen yliopiston henkilöstö- ja opiskelija-aktiiveilla oli johtosääntöluonnoskeskustelussa hyvin näyttävä ja äänekäs rooli. He nousivat kriittisillä äänenpainoilla vastustamaan tiettyjä johtosääntöluonnoksen hallinnollisia kirjauksia. Keskeisiä kysymyksiä Tampereen yliopiston aktiiveille olivat muun muassa uuden yliopiston tasakolmikantaisuus eli vallan jakautuminen tasaisesti opiskelijoiden, professorien ja muun

henkilökunnan välille sekä konsistorin itsenäisyys suhteessa yliopiston hallitukseen. Aktivistien keskeinen peruste vaikuttamistyönsä takana oli huoli siitä, että uusi yliopisto tulisi olemaan hallintomalliltaan vähemmän demokraattinen kuin Tampereen yliopisto oli ollut.

TAY HENKILÖSTÖAKTIIVI 3: Mut niin et mikä rooli (*Tampereen yliopiston aktiiveilla*), niin sanoisin et oli keskeinen, mut kyl mä ajattelisin et se oli ennen kaikkea kriitikon rooli, tai sen luonnoksen aika vahva kritisointi.

Henkilöstöjärjestö Tampereen yliopiston tieteen tekijät (Tatte) ja opiskelijajärjestö Tampereen yliopiston ylioppilaskunta (Tamy) olivat keskeisessä roolissa viestimässä kriittisiä kantoja johtosääntöluonnoksesta. Johtosääntöluonnoksen tultua julki aktivismin organisoituminen myös käynnistyi pitkälti näiden järjestöjen aktiivien avoimissa ja suljetuissa sosiaalisen median ryhmissä ja sähköpostiviesteissä käydyistä keskusteluista. Tatte kutsui heti seuraavan viikon alussa koko yliopistoyhteisön yhteiseen hätäkokoukseen, jossa jaettiin johtosääntöluonnokseen liittyviä huolia ja päätettiin marssia saman viikon torstaina ulos yliopistolta. Järjestöt tiedottivat aktiivisesti jäseniään ja seuraajiaan johtosäännöstä ja siihen muutoksia ajavasta aktivismista muun muassa sosiaalisessa mediassa ja yliopistolla jaettavilla lehtisillä.

Vaikka Tattella ja Tamylla oli keskeinen ihmisiä yhteen tuova rooli aktivismin organisoituessa, lähti aktivismi haastattelujen perusteella paisumaan paljon yksittäisiä järjestöjä suuremmaksi liikkeeksi. Kukin hätäkokouksen osallistuja lupasi rekrytoida uusia osallistujia mukaan ulosmarssiin ja levittää sanaa johtosääntöluonnoksesta. Lopulta arviolta parin sadan hengen hätäkokous kasvoi arviolta yli tuhannen hengen ulosmarssiksi. Kuten yksi haastateltu henkilöstöaktiivi kuvailee, vastustus ja halu vaikuttaa nousi yliopistoyhteisön keskellä niin nopeasti, etteivät yksittäiset järjestöt tai henkilöt olisi ehtineet sitä mobilisoimaan, vaan heidän roolikseen jäi toimia sen kanavoijina. Taustalla kuvailtiin olleen yhteisön pitkään kytenyt huoli ja pettymys organisaatiomuutoksen käytänteisiin.

TAY HENKILÖSTÖAKTIIVI 3: No varmaan mulla oli aika keskeinen rooli siinä että niinkun kanavoin ikään kuin yhteisössä piilevänä olleita näkemyksiä tästä, et siinä mielessä mä en ajattele et mä olin niitä lietsomassa, koska mä olin itekin yllätynyt siitä kuinka laajasti ne nähtiin ongelmana (...) et se puhkes niin nopeesti se vastustus sitä ja se kritiikki sitä kohtaan, et mä en ois ees pystynyt sitä luomaan niin nopeassa ajassa.

TAY HENKILÖSTÖAKTIIVI 1: tää yliopistoyhteisö oli huolissaan ja ne tiesi tästä ja tästä paljon puhuttiin. Et ei se (*aktivismi*) siinä mielessä syntynyt tyhjästä, koska oli jo niin sanotusti vallankumouksellinen tilanne, se maaperä oli siis jo olemassa.

Johtosääntöluonnosta vastustavaa aktivismia voi haastattelujen pohjalta kuvata Tampereen yliopiston yhteisöä yhdistäneenä tekijänä. Eräs haastateltu kuvailee eri organisaation tasoilla työskennelleen henkilöstön ja opiskelijoiden yhdistyneen yhteistä vihollista vastaan. Aktiivit myös kertovat kokeneensa, että he saivat Tampereen yliopiston johdon hiljaisen hyväksynnän puolelleen, vaikkei johtoporras julkisesti aktivismiin osallistunutkaan. Myös esimerkiksi puoluerajat ja muihin korkeakoulupoliittisiin teemoihin liittyvät erot jäivät taka-alalle, kun aktiivit lähtivät yhdessä puolustamaan oikeaksi kokemaansa yliopistomallia.

On kuitenkin otettava huomioon, ettei arviolta tuhannenkaan henkilön ulosmarssi kattanut kuin osan Tampereen yliopiston henkilöstöstä ja opiskelijoista. Kuten osa aktiiveista haastatteluissaan tuo esiin, ei ole aivan selvää, mitä ulosmarssista pois jättäytynyt ”harmaa massa” ajatteli johtosääntöluonnoksesta ja aktivismista. Esimerkiksi Tampereen yliopiston monista henkilöstöjärjestöistä kaikki eivät lähteneet virallisesti mukaan aktivismiin. Eräs haastatelluista arvelee, että syynä saattoi olla se, että Tampere3-organisaatiomuutos saatettiin kokea paikallisena ja suoraan omaan työnantajaorganisaatioon liittyvänä kysymyksenä herkemmäksi ja vaikeammaksi kuin esimerkiksi valtakunnalliset työsopimuskysymykset. Saattaa olla, että tausta-alalle jättäytyneet henkilöstön edustajat ja opiskelijat joko olivat eri mieltä aktivistien ajamista kysymyksistä, olivat eri mieltä aktivistien käyttämistä vaikuttamisen keinoista, eivät ehtineet johtosääntöviikon tiukan aikataulun vuoksi aktivismiin mukaan, tai eivät yksinkertaisesti kokeneet johtosääntöluonnosta merkittäväksi tai kiinnostavaksi kysymykseksi. Yksi haastatelluista pohtii aktivismin ulkopuolelle jättäytymisen syitä seutaavasti:

JOHDON EDUSTAJA 1: (...) toisia jotka taas koki tilanteen hyvin haastavaks ja vetäyty, ei oikein tiennyt miten toimia niin vetäyty työpisteisiinsä ja jätti tulematta, et ei oikein tiennyt niinkun, varmaan oli toisia jotka oli varovaisia ja toisia jotka puolusti tätä pohjaesitystä

Haastateltujen mukaan Tampereen teknillisen yliopiston puolella ei tapahtunut samanlaista yhteistä aktivismiin organisoitumista kuin Tampereen yliopiston puolella, mutta useat eri henkilöstö- ja opiskelijajärjestöt pyrkivät vaikuttamaan osaltaan ja omilla tavoillaan johtosääntöluonnokseen. TTY oli johtosääntökeskustelun aikaan toiminut jo usean vuoden säätiöyliopistona, ja haastatellut kuvailevat, että johtosääntöluonnoksen perusteella uudesta yliopistosta oli tulossa varsin samalla tavalla hallittava, jopa hieman demokraattisempi säätiöyliopisto. Kuten eräs haastateltu henkilöstöaktiivi toteaa, säätiömuotoiseen yliopistoon oli jo TTY:llä totuttu ja sen oli koettu tuoneen

mukanaan myös hyviä asioita henkilöstön arkeen ja työhön. Haastateltujen mukaan yksi selitys sille, miksei TTY:llä noussut muutosvastarintaa uuden yliopiston johtosääntöä vastaan, on yksinkertaisesti se, ettei kovinkaan suurta hallinnollista muutosta ollut heidän näkökulmastaan tapahtumassa.

TTY:n henkilöstön sisällä oli johtosääntöviikolla havaittavissa eri henkilöstötasojen välinen jako aktiivisuudessa. Esimerkiksi opettajat ja lehtorit olivat etenkin julkisessa keskustelussa varsin hiljaisia. Osa johtotasosta kuten dekaaneista taas lähti näkyvästi puolustamaan tehtyä johtosääntöluonnosta. He siis ryhtyivät aktivismiin päinvastaisilla teemoilla kuin Tampereen yliopiston aktiivit. Eräs TTY:n henkilöstöaktiivi kuvailee, että siinä, missä ruohonjuuritason henkilöstö ei kokenut sen paremmin tarvetta näyttävästi puolustaa kuin vastustaakaan johtosääntöluonnosta, koki johtoporras todennäköisesti eräänlaista omistajuutta hallintomallista ja oli sen vuoksi halukas sitä puolustamaan.

TTY HENKILÖSTÖAKTIIVI 1: No varmaan sen takia kun ei se keskitaso, ei se koe sellasta tarvetta puolustaa tätä tulevaa, kun taas dekaanit kokee sen et heidän täytyy ehkä puolustaa sitä mihin ollaan menossa. He on tavallaan vieny tätä eteenpäin tämmösenä, niin he puolustaa sitä mitä he on tehnyt. En mä ainakaan kokis millään tavalla et mun pitäis alkaa puolustaan sitä millanen säätiöyliopisto tää on ollut, mut en mä myöskään koe niinkään ihan hirveesti, kun on niitä hyviäkin puolia, niin ruveta sitten vastustamaan

Tampereen teknillisen yliopiston ylioppilaskunta (TTY) positioitui haastateltujen mukaan varovaisen tyytyväiseksi julkaistuun johtosääntöluonnokseen. Julkaistu luonnos ei herättänyt TTY:n opiskelija-aktiiveissa heidän omien sanojensa mukaan samalla tavalla suuria tunteita kuin Tampereen yliopiston kollegoissa. Järjestönä TTY lähestyi keskustelua johtosääntöviikolla varsin maltillisesti ja oli huomattavasti hiljaisempi kuin Tampereen yliopiston vastinparinsa Tamy. Toisaalta yksittäiset opiskelija-aktiivit ottivat julkisesti vahvemmin kantaa julkistetun luonnoksen puolesta.

TTY OPISKELIJA-AKTIIVI 1: Toki siellä oli joitakin sellasia asioita jotka ei ollut meidänkään mieleen, mut me lopulta kommentoitiin sitä sillä hetkellä, et me ollaan melko tyytyväisiä siihen luonnokseen. Et me ei sinänsä oltu kovin tota tunteella mukana siinä prosessissa.

Samalla, kun kahden yliopiston yhteisöjen sisältä löytyi erilaisia rooleja, ei myöskään jako kahden yliopistoyhteisön välillä ollut terävalinjainen. Vaikka aktivismin roolit olivat eri yliopistojen keskitason henkilöstöillä hyvin erilaiset, haastattelujen pohjalta vaikuttaa siltä, että henkilöstöaktiiveilla oli myös jaettuja arvoja. Kummankin puolen aktiivit esimerkiksi kertovat pitävänsä yliopistodemokratiaa tärkeänä. Demokratian toteutumisen hallinnollisista ykistyiskohdista

eri yliopistojen henkilöstöaktiiveilla tosin vaikuttaa olleen jonkin verran erimielisyyksiä. Lisäksi professorit muodostivat eräänlaisen poikkeuksen jakoon, sillä kahden eri yliopiston Professoriliiton jäsenyhdistykset päättivät ottaa yhdessä yhteisen julkisen kannan johtosääntöluonnokseen.

Haastatellut hankeorganisaation johdon edustajat ja haastatellut yliopistoyhteisöjen aktivistit kuvailevat johdon viestinnällistä roolia varsin erilaisilla tavoilla. Yliopistoaktivitit korostavat johdon hiljaisuutta ja haluttomuutta ottaa vastaan heidän kritiikkiään, kun taas haastatellut johtajat itse korostavat rooliaan sovittelijoina ja tasapainon hakijoina. Yksi selitys kuvausten erilaisuudelle saattaa olla se, että haastatteluissa yliopistoyhteisöjen edustajat käsitelivät johtoa kokonaisuutena, kun taas haastatellut johtajat itse puhuivat ensisijaisesti omasta henkilökohtaisesta roolistaan ja näkökulmastaan. Tällä erolla voi olla suuri merkitys, sillä yliopistoyhteisöjen aktivistit tuovat haastatteluissaan esille, että kohtaamiset eri johdon edustajien kanssa eivät olleet keskenään identtisiä, vaan myös yksilöt johdon sisällä ottivat erilaisia viestinnällisiä rooleja.

Keskeinen jännite johtosääntökeskustelussa vaikuttaa olleen se, että hankejohdolla ja aivan erityisesti siirtymäkauden hallituksella oli valta-asema suhteessa yliopistoaktiiveihin. Siirtymäkauden hallitus kirjoitti sekä aktivismia kirvoittaneen johtosääntöluonnoksen että teki päätöksen johtosäännöstä viikkoa myöhemmin. Heillä oli myös valta fasilitoida virallisia kommentointi- ja keskustelumahdollisuuksia sekä asettaa aikataulu, jossa keskustelu käytiin.

Yksi haastatelluista johtajista kertoi, että tilanne oli myös hallinnollisesti omalaatuinen, sillä fuusioituvalla yliopistolla ei ollut vielä toimivaa johtoa, minkä vuoksi johtosääntökeskustelun aikaan valta oli keskittynyt erityisesti siirtymäkauden hallitukselle, joka taas tasapainotteli kahden silloisen yliopiston johdon välissä. Kaikki hallituksen jäsenet taas hoitivat luottamustoimeaan oman päätyönsä ohessa, minkä vuoksi heillä ei riittänyt suuresta roolistaan huolimatta resursseja esimerkiksi viestintään samalla tavalla kuin toimivalta johdolta olisi voinut löytyä.

Muutosjohdon ja erityisesti siirtymäkauden hallituksen yksi rooli johtosääntöviikolla oli olla aktivismin ja kritiikin kohteena. Kritiikki kuuluu edelleen myös haastatteluissani, joissa yhteisöjen edustajat kuvailevat johtoa muun muassa itsevaltaiseksi ja keskusteluhaluttomaksi, minkä osoituksena he pitävät muun muassa sitä, että johtosääntöluonnos julkistettiin vain muutaman päivän kommentointiajalla. Toisaalta osa haastatelluista ilmaisee myös ymmärrystä johdon keskustelusta vetäytyvää roolia kohtaan kiireen ja paineen keskellä.

TAY HENKILÖSTÖAKTIIVI 3: No must he oli ikään kun se taho joka halus viedä niinkun aika yksinvaltasesti tai itsevaltasesti läpi sen tietyn johtosäännön.

TAY HENKILÖSTÖAKTIIVI 2: Sen ymmärtää tietyllä tapaa et tämänlainen toimielin kuin siirtymäkauden hallitus on, niin se on valittu hoitamaan yks tehtävä. Ja heidän tehtävänsä on jopa vähän runnomalla laittaa läpi nää uudet systeemit paikalleen

Kritiikin kohteena oleminen oli johdolle haastava rooli. Eräs haastateltava kuvailee, kuinka vaikeaa on toimia johtajana tilanteessa, jossa yhtäältä johdon keskellä on tarve viedä uudistuksia nopeasti eteenpäin, ja toisaalta osa yhteisöstä kokee tehdyt päätökset niin ahdistaviksi, että tulee esimerkiksi johdon keskustelutilaisuuteen paikalle suut teipattuna. Haastattelujen perusteella johtosääntökeskustelu myös sai johdon näkökulmasta suhteettoman suuren julkisen painoarvon. Yksi haastatelluista johtajista kuvailee, että vaikka hänestä kritisointi kuuluu keskeisesti yliopiston toimintatapoihin, johtosääntökeskustelun aikana hyvin ja yhteisymmärryksessä edenneet fuusion osat jäivät paljon puhutun johtosäännön jalkoihin.

Haastatellut muutosjohdon edustajat myös korostavat haluaan ottaa yhteisön ääni mukaan päätöksentekoon. He pitivät tärkeänä päätöksenä sitä, että kiireestä huolimatta prosessista varattiin päiviä johtosäännöstä keskustelemaiselle.

JOHDON EDUSTAJA 1: Koen että oma roolini oli myös motivoida siihen että tää on todella tärkeä käydä tää vuoropuhelu, vaikka se ei oo helppoo käydä tämmösessä muutoksessa tämmösestä ristiriitaisesta paperista, niin kuitenkin se että käydään se keskustelu.

Pyrkimys rakentaa paras mahdollinen yliopiston johtamismalli vaikuttaa olleen keskeinen motivaatio johdon toiminnan takana. Haastattelujen pohjalta heillä oli kirkas näkemys hyvästä, ja halu pyrkiä aktiivisesti sitä kohti.

6.2 Vaikuttamisen strategiat ja keinot

Tässä luvussa tarkastelen eri aktivismin osapuolten hyödyntämiä vaikuttamisen strategioita ja keinoja. Nimenomaan vaikuttamistapojen ja viestintätyylien osalta johtosääntöviikon keskustelun osapuolet pystyy selkeimmin hahmottamaan kolmena erillisenä ryhmänä: Tampereen yliopiston aktiivit, Tampereen teknillisen yliopiston aktiivit ja muutosjohto. Sen vuoksi käsittelenkin vaikuttamista tässä luvussa ryhmä kerrallaan.

6.2.1 Tampereen yliopiston aktiivien vaikuttaminen

Tampereen yliopiston henkilöstö- ja opiskelija-aktiivien vaikuttamisen strategia oli haastattelujen perusteella kaksijakoinen: toisaalta heidän tavoitteenaan oli saada julkisuutta näyttävillä keinoilla ja toisaalta perustella kantaansa huolellisella asia-argumentoinnilla. Kumpikin puoli on osa suoraa vaikuttamisen strategiaa, jolla pyrittiin vaikuttamaan käsillä olevaan teemaan, eli johtosääntöluonnokseen. Toisaalta haastatteluista on havaittavissa myös tietoisuuden leviäminen eräänlaisena toissijaisena tavoitteena, vaikkei se suoraan johtosääntöpäätökseen vaikuttaisikaan. Ehkä aktiiveilla oli suoran vaikuttamisen lisäksi myös tarve saada oma muutostarinansa kuulluksi riippumatta siitä, vaikuttaako se lopulta muutoksen suuntaan.

Käytännössä aktiivit tavoittelivat medianäkyvyyttä ja julkista tietoisuutta muun muassa marssimalla ulos yliopistolta yli tuhannen hengen voimin, sytyttämällä kynttilöitä yliopiston eteen tiedon valon symboliksi ja teippaamalla suunsa johdon keskustelutilaisuuteen saapuessa. Eräs haastateltu kuvailee, että isoilla ja näyttävillä vaikuttamisen keinoilla paitsi pyrittiin tuomaan kysymystä laajempaan tietoisuuteen, myös luomaan painetta suoraan muutosjohdolle laajan huomion kohdistuessa heidän päätöksentekoonsa.

TAY OPISEKELIJA-AKTIIVI 2: No ehkä siinä vaiheessa alko olla aika selvää et säätiönhallitus ei hirveen innokkaasti ehkä ota yhteisön näkemystä kuuleviin korviinsa. Et ehkä se oli sellanen enemmän et tehdään niin isosti ja näyttävästi että väkisinkin huomataan ja ne ei voi sivuuttaa sitä että mitä tehdään.

Keskeinen osa näytävyyden luomista oli suuren ihmismassan mobilisoiminen. Yksi haastateltu opiskelija-aktiivi kuvailee, kuinka ulosmarssi oli käytännön malliesimerkki siitä, kuinka ylioppilaskunta voi hyödyntää suurta jäsenmääräänsä osana vaikuttamistyötään. Aktivismin osallistujia myös osallistettiin kasvattamaan liikettä entisestään. Ulosmarssista päättäneeseen hätäkokoukseen osallistuneet yhteisön jäsenet sitoutuivat paitsi itse osallistumaan ulosmarssiin ja allekirjoittamaan muutoksia johtosääntöluonnokseen ajavan adressin, myös rekrytoimaan kollegoitaan ja opiskelijatovereitaan tekemään samoin.

Tampereen yliopiston aktiivit paitsi pyrkivät vaikuttamaan julkisesti kiinnostavilla tavoilla, myös olivat itse aktiivisesti yhteydessä mediaan. Käytännössä aktivistit lähettivät medialle tiedotteita ja antoivat medialle haastatteluja. Erityisesti paikallinen Aamulehti nousi haastatteluissa esiin

keskeisenä mediana, joka johtosääntökeskustelusta uutisoi. Johtosääntöviikon mediahuomio huipentui ulosmarssiin, josta uutisoimaan saapui myös medioita Tampereen ulkopuolelta.

TAY OPISKELIJA-AKTIIVI 1: Ja siellähän oli siis, no Aamulehti on ollut tota sellanen joka on ehkä eniten kirjoittanu Tampere3:sta, mutta tuolla kyseisessä niinkun marssissa oli paikalla myös Helsingin Sanomat, oli Yleä ja silleen et päästiin ihan niinkun valtakunnan tason uutisiin, mikä oli aika hieno juttu

Ulosmarssin myötä mediahuomio kasvoi niin laajaksi, että yksi Tampereen yliopiston opiskelija-aktiivi kertoi, ettei heidän järjestönsä toimijat enää edes pystyneet seuraamaan, missä kaikkialla johtosäännöstä keskusteltiin.

Eräs aktiivi tuo esiin haastattelussaan, että laajan mediakiinnostuksen herättäminen vaatii omanlaistaan viestintää, joka osin eroaa muusta vaikuttamisviestinnästä. Hän kertoo, että ulosmarssin kaltaisen mediaa kiinnostavan tapahtuman taustalla olevat syyt täytyy aktivistina pureskellä pieniksi, kansantajuisiksi ja kiinnostaviksi palasiksi, jotta suuren yleisön saisi kiinnostumaan aiheesta. Toinen haastatteluissa esiin noussut mediavaikuttamisen piirre on persoonan ja henkilökohtaisten suhteiden merkitys merkitys mediaviestinnässä. Yksi Tampereen yliopiston henkilöaktiiveista esimerkiksi kertoo ohjanneensa median yhteydenottoja sellaisille kanssa-aktiiveilleen, joilla on ”tehokas sanan- ja kynänsäilö”.

TAY HENKILÖSTÖAKTIIVI 2: (...) jos yks tai kaks viestiä mulle tuli nii mä sit ohjasin niille (...) jotka on tavallaan tämmösiä räväkämpää keulahahmoja puhumaan asioista

Media myös aktiivisesti otti haastattelujen perusteella yhteyttä sellaisiin sosiaalisessa mediassa paljon seurattuihin aktivisteihin, jotka ottivat omissa kanavissaan näkyvällä ja kiinnostavalla tavalla kantaa johtosääntöön. Tampereen yliopiston henkilöstö- ja opiskelija-aktiivien haastatteluissa nousee myös esiin, että toimittajien tuntemisesta on hyötyä mediavaikuttamisessa. Yksi aktiivi esimerkiksi kuvailee, että kun aiheen saa tutun toimittajan avulla läpi yhdessä mediassa, kiinnostuvat myös muutkin mediat siitä herkemmin, jolloin pääsee syntymään eräänlainen mediahuomion ketjureaktio.

Sosiaalinen media toimi Tampereen yliopiston aktiiveille yhtenä vaikuttamisen areenana muiden joukossa. Se toimi erilaisia vaikuttamisen strategioita mahdollistavana alustana. Henkilöstöaktiivit kertovat hyödyntäneensä Facebookia, Twitteriä ja blogeja levittääkseen sisäisesti ja ulkoisesti tietoa aktivismista. Opiskelija-aktiiveille taas Instagram toimi toisille opiskelijoille tiedon levittämisen ja

opiskelijoiden mobilisoimisen alustana, kun taas Twitterissä aktiivit kohdensivat viestintäänsä erityisesti muutosjohdolle. Tampereen yliopiston aktiivit myös kertovat, että suuret viestimäärät sosiaalisessa mediassa, erityisesti Twitterissä, oli yksi keino osoittaa aktivismin takana olevaa joukkovoimaa.

TAY OPIKELIJA-AKTIIVI 2: Twitterissä varsinkin viestittiin tosi aktiivisesti, samoten jonkun verran Instagramissa, se on ehkä erilainen kanava et sitä pitkin enemmän opiskelijoiden suuntaan ja Twitterissä enemmän säätiön suuntaan. Siis esimerkiksi tehtiin ulosmarssilta Insta-storyja koko ajan ja semmosia niinkun viestinnällisiä keinoja.

Näyttävän julkisuusvaikuttamisen muodostaessa yhden puolen Tampereen yliopiston aktiivien vaikuttamisen strategiassa, toisen puolen keskiössä oli asiapitoinen argumentointi ja faktoihin ja asiantuntijoihin vetoaminen. Niin henkilöstö- kuin opiskelija-aktiivit muun muassa tilasivat lakiasiantuntijoilta lausuntoja, joista muodostui keskeinen osa heidän argumentaatiotaan. Lakiasiantuntijoiden lausuntojen lisäksi aktivistit hakivat argumentaatiolleen legitimizeettiä myös muun muassa perustuslakiin ja yliopistolakiin viittaamalla.

TAY HENKILÖSTÖAKTIIVI 2: (...) kaikissa lausunnoissa ja kannanotoissa, niin nimenomaan se että kaikki dokumentaatio näkyy, ja on ne lähteet ja on ne faktat, nää on just sitä jolla yritetään taistella sitä fake news –mentaliteettiä vastaan, et se ois todella dokumentoitu, et sillä on se perusta jossakin.

TAY HENKILÖSTÖAKTIIVI 1: (...) Siis siinä käytettiin varmaan ainakin kolmen oikeusoppineen lausuntoa näistä erinäisistä kiistakysymyksistä. Niin siellä yritettiin hirveesti, paitsi tällä ulosmarssilla, niin samaan aikaan kuitenkin hyvin perusteellisesti ja asiallisesti perustella, että se ei ole lainmukaista.

Faktapohjaiset argumentit korostuivat erityisesti monissa lausunnoissa ja kannanotoissa, joita aktiivit johtosääntöluonnoksesta kirjoittivat. Muutosjohto mahdollisti johtosääntöviikolla johtosäännön kommentoimisen sähköisellä alustalla. Tampereen yliopiston aktiivit hyödynsivät tätä mahdollisuutta aktiivisesti, minkä lisäksi muun muassa Tatte ja Tamy julkaisivat omat lausuntonsa myös julkisesti nettisivuillaan.

Näyttävän vaikuttamisen ja asia-argumentaation rinnalla toinen tapa jaotella Tampereen yliopiston aktiivien vaikuttamisen strategioita ja keinoja on jakaa ne julkisuusvaikuttamiseen ja interpersonaaliseen vaikuttamiseen. Samalla kun aktiivit suuntasivat viestiään suurelle yleisölle ulosmarssin kaltaisilla keinoilla, he myös keskustelivat muutosjohdon kanssa kahdenkeskisesti tai

pienissä ryhmissä. Eräs haastateltu aktiivi kuvailee, kuinka kahdenkeskisten tapaamisten sisältö ja mielekkyys vaihteli suuresti sen mukaan, ketä milloinkin oli tapaamassa. Yksilöiden roolit ja suhteet nousivat siis entistä keskeisempään merkitykseen näissä tapaamisissa.

TAY OPISKELIJA-AKTIIVI 1: (...) me tehtiin ehkä silleen kahdella rattaalla vaikuttamista, et oli tätä et me oltiin yhteydessä ihmisiin, mikä on ehkä sitä näkymättömämpää, niinkun kahdenväliset keskustelut ja tapaamiset mitä tän tiimoilta oli, mut sit sen lisäksi me oltiin masinoimassa tota ulosmarssia (...)

Niin näyttävässä julkisuusvaikuttamisessa kuin asia-argumentaatioissakin, puhuttaessa niin suurelle yleisölle kuin yksittäisille johtajillekin, Tampereen yliopiston aktiivit keskittyivät argumentaatioissaan siihen, mikä johtosääntöluonnoksessa oli heidän näkökulmastaan väärää. Eräs haastateltu aktiivi kuvailee järjestönsä viestinnän sävyä johtosääntöviikolla negatiiviseksi, jopa hyökkääväksi.

Jo olemassaolevien opiskelija- ja henkilöstöjärjestöjen suhteiden hyödyntäminen toimi hektisellä vaikuttamisviikolla henkilöstö- ja opiskelija-aktiivien tukena. Aktivistit myös jakoivat työtä sen mukaan, mihin suuntaan kelläkin oli läheisemmät välit. Eräs haastateltu aktiivi esimerkiksi kuvailee, kuinka opiskelijoilla oli henkilöstöaktiiveja paremmat keskusteluvälit muutosjohtoon, minkä vuoksi opiskelijat myös aktiivisemmin pyrkivät viemään Tampereen yliopiston aktiivien yhteisiä näkemyksiä johdon suuntaan. Henkilöstöaktiiveilla taas oli kontakteja asiantuntijoihin, joiden näkemyksiä aktiivit pyysivät nopealla aikataululla vaikuttamistyönsä taustaksi.

6.2.2 Tampereen teknillisen yliopiston aktiivien vaikuttaminen

Toisin kuin Tampereen yliopiston aktiiveilla, Tampereen teknillisen yliopiston henkilöstö- ja opiskelija-aktiivien vaikuttamisen keinot keskittyvät epäsuoriin vaikuttamisen strategioihin. Etenkin opiskelijoiden mutta osin myös henkilökunnan haastatteluissa korostuu, että Tampereen teknillisen yliopiston aktiiveille oli tärkeää säilyttää hyvät suhteet päättäviin elimiin ja olla vaarantamatta keskusteluyhteyttä kritisoidulla näyttävästi tehtyjä päätöksiä. Eräs haastateltu opiskelija-aktiivi toteaa, vaikka joskus tehdyt päätökset olisivat ylioppilaskunnan näkökulmasta huonoja, niiden hetkellinen hyväksyminen voi mahdollistaa paremmat päätökset jatkossa, sillä aktivistit eivät vaaranna omaa asemaansa vaikuttajina.

TTY OPISKELIJA-AKTIIVI 1: TTY:n toiminta on aina ollut sellasta, et keskitytään aina enemmän henkilökohtaisiin väleihin ylimpään johtoon tai rehtoriin tai säätiöhallitukseen, ja pyritään käymään ne keskustelut heidän kanssaan, koska me ollaan huomattu vuosien varrella et sellanen julkinen kannanottaminen tai esiintuleminen jonkun asian takia ei välttämättä tuo mitään ylimäärästä sille asialle, tai sillä ei välttämättä saavuteta niin paljon.

Niin TTY:n henkilöstö- kuin opiskelija-aktiivitkin keskittyivät vaikuttamisessaan toisaalta kahdenkeskeisiin keskusteluihin johdon kanssa ja toisaalta ja kannanottojen ja lausuntojen tekemiseen johtosäännöstä. Vahva julkisuusvaikuttaminen ja näyttävät ulostulot tuntuvat haastatteltujen mukaan vierailta vaikuttamisen keinoilta niin TTY:n opiskelijoiden kuin henkilöstönkin näkökulmasta. Osa haastatelluista piti Tampereen yliopiston kollegojensa vaikuttamistoimia jopa yliprovosoivina ja rakentavaa keskustelua häiritsevinä. Perinteiseen mediaan TTY:n aktiivit eivät yhtä mielipidekirjoitusta lukuun ottamatta vaikuta olleen yhteydessä, ja sosiaalisen mediankin vaikuttaminen oli ennemminkin yksittäisten ihmisten ulostuloja kuin laajamittaista tai organisoitua aktivismia.

TTY OPISKELIJA-AKTIIVI 1: (...) saatoin olla Twitterissä tai Facebookissa muutaman twiitin tai ehkä yhen postauksen laittaa. Mutta nekin oli sellasia maltillisia. Saatoin kollegani twiitteihin ehkä kommentoida jotain maltillista. Että jotain tyylillä meille on tärkeempää yliopiston rakentaminen kuin hallinto tai säännöt.

Kahden yliopiston aktiiveja yhdistää kuitenkin se, että myös TTY:n haastateltavat korostavat rationaalisten argumenttien ja faktapohjaisuuden tärkeyttä vaikuttamistyössä. Eräs haastateltu opiskelija-aktiivi asettaa oman järjestönsä rationaalisen argumentoinnin jopa vastakkain Tampereen yliopiston opiskelija-aktiivien tunnepohjaiseksi kokemansa argumentaation kanssa. Käytännössä TTY:n opiskelija-aktiivit kertovat muun muassa jo ennen johtosääntöviikkoa valmistautuneensa sen odotettuun julkistukseen perehtymällä toisten säätiöyliopistojen johtosääntöihin ja valmistautumalla sen pohjalta keskustelemaan uuden yliopiston johtosäännöstä.

Opiskelijoiden puolella esitettyjen argumenttien sävy poikkeaa Tampereen yliopiston aktiiveista. Siinä, missä Tampereen yliopiston aktiivien argumentaatio keskittyi johtosääntöluonnoksen ongelmakohtiin, TTY:n opiskelijat pyrkivät korostamaan argumentaatiossaan niitä kohtia johtosäännössä, joihin he olivat tyytyväisiä. Positiivisten viestien rinnalla he myös esittivät joitakin muutostoiveita johtosäännölle.

TTY:n henkilöstöaktiivit taas vaikuttavat seuranneen tarkasti Tampereen yliopiston kollegojensa argumentteja, ja mukauttaneensa omia lausuntojaan niin, että niistä kysymyksistä, joista

henkilöstöaktiivit olivat yhtä mieltä, argumentoitaisiin mahdollisimman yhteneväisesti kummaltakin puolelta.

TTY HENKILÖSTÖAKTIIVI 1: (...) kyllä me hyvin tarkkaan pyrittiin siihen et yritettiin tuoda esiin niitä samoja asioita mitä tuolla Tampereen yliopistossakin sitten haluttiin tuoda esiin. Et vaikkei me oltu mukana (*ulosmarssissa*) niin nostettiin samoja asioita kyllä sieltä sitten.

Samankaltaisella argumentaatiolla aktiivit pyrkivät saamaan parempaa vaikuttavuutta niille kysymyksille, josta he olivat Tampereen yliopiston kollegojensa kanssa samaa mieltä. Yhteinen argumentaatio korostuu erityisesti Professoriliiton kohdalla, sillä liiton kahden yliopiston paikallisosaston edustajat julkistivat yhteisen mielipidekirjoituksen Helsingin Sanomissa viikon aikana.

6.2.3 Muutosjohdon vaikuttaminen

Haastatellut muutosjohdon edustajat kertovat, että johdon viestinnällisenä strategiana oli luoda ensin luonnos, jonka pohjalta käydä keskustelua, ja vasta sitten olla vuorovaikutuksessa yliopistoyhteisöjen kanssa. Osaltaan tähän valintaan vaikuttaa säätiöiden hallitustyöskentelylle tyypillinen keskustelutapa. Haastateltavat nimittäin kertovat, että hallitustyöskentelyssä on tapana käydä mahdolliset kiistat ja väittelyt luottamuksellisesti hallituksen sisällä ja tulla sitten tehdyn päätöksen kanssa julkisesti ulos yhtenä puheenjohtajan johtamana rintamana. Johtosääntöviikolla tehdystä luonnoksesta tiedottaminen olikin keskeinen osa johdon viestintää.

JOHDON EDUSTAJA 2: (...) hallituksen puheenjohtaja hoitaa julkisen tiedottamisen, että hallituksen sisäisestä työskentelystä, se on luottamuksellista ja ne keskustelut on luottamuksellisia, ja niissä käydään niitä vääntöjä, mutta sitten tullaan yhdellä suulla ylös ja se on yleensä se hallituksen puheenjohtaja

Haastatellut johdon edustajat kertovat, että vuoropuhelua luonnoksesta haluttiin käydä yhteisön kanssa viikon ajan. He korostavat, että keskustelun käyminen ristiriitaisia reaktioita herättävästä luonnoksesta ei ollut helppoa, mutta he silti kokivat sen tärkeäksi ja merkitykselliseksi osaksi prosessia. Käytännössä johdon mahdollistamia vuoropuhelun areenoita olivat johtosääntöluonnoksen sähköinen kommentointimahdollisuus, Hervannassa Tampereen teknillisen yliopiston tiloissa

järjestetty keskustelutilaisuus ja yksityiset keskustelut yliopistojen aktiivien kanssa. Haastatellut johtajat myös kuvailevat, kuinka näillä foorumeilla kerättyjä kommentteja käytiin kohta kohdalta läpi ennen johtosäännöstä päättävää siirtymäkauden hallituksen kokousta ja sen aikana.

JOHDON EDUSTAJA 1: (...) että tää on todella tärkeä käydä tää vuoropuhelu, vaikka se ei oo helppoo käydä tämmösessä muutoksessa tämmösestä ristiriitasta paperista, niin kuitenkin se että käydään se keskustelu. On se silti parempi, vaikka siinä oli tämmöstä jännitteisyyttä, niin mä koen että sillä oli kuitenkin merkitystä (...)

Haastateltujen yliopistoaktiivien mukaan heidän näkökulmastaan yksi johdon viestintää leimannut piirre oli haluttomuus keskustella ja ottaa kritiikkiä vastaan. Tampereen yliopiston aktiivit korostavat haastatteluissaan sitä, että johto ei valta-asemansa vuoksi joutunut samalla tapaa argumentoimaan kantojensa puolesta kuin johtosääntöluonnokseen muutoksia ajavat aktivistit. Eräs haastateltu TTY:n aktiivi taas kuvailee johdon kommentteja niin varovaisiksi, että ne olivat hänen mielestään todennäköisesti juristilla hyväksytettyjä.

TAY HENKILÖSTÖAKTIIVI 3: (...) ei oo ikään kuin tuonu sitä argumentaatiotaan julkisesti, niinku alistanu sitä julkiselle kritiikille et minkä takia sen johtosäännön pitää olla tällanen. Ja me taas pyrittiin siihen, ikään kuin julkisesti osottaa et sen pitäisi olla toisenlainen ja argumentoimaan sitä. Et siinä mielessä tässä toisella puolella ei oo ollu tarvetta ikään kuin viestinnällisten keinojen käyttämiseen ja sit taas toisella puolella on.

TTY OPISKELIJA-AKTIIVI 1: Mutta niin, ehkä sanoisin et aika etäisiä olivat siinä vaiheessa, eivät hirveesti kommentoineet asiaa, et mediassakin kun pyöritettiin niin lausunnot mitä antoivat oli aika neutraaleja ja luultavasti asianajajan kautta käyneitä.

Toisaalta toinen piirre, jonka haastatellut yliopistojen aktiivit johdon viestinnästä nostavat esille, on puolustelu. Vaikka siis moni haastateltava koki, ettei johto joutunut tai halunnut perustella kantojaan, samaan aikaan osa myös kuvaili heidän puolustaneen niitä. Osa haastatelluista oli esimerkiksi kokenut, että johdon edustajat tulivat tapaamisiin yhteisön kanssa mukanaan todistelista, jonka avulla he pyrkivät vakuuttamaan aktiivit. Nämä haastatellut kokivat, että vuorovaikutuksen mahdollisuudet jäivät näissä tapaamisissa todistelun jalkoihin. Osa haastatelluista myös kuvaili, kuinka tavatut johtajat tulivat tapaamisiin vain kuuntelijan roolissa eivätkä varsinaisesti vastavuoroisesti keskustelleet aktiivien kanssa. Toisaalta toinen haastatelluista johtajista kertoo, että nimenomaan tapaamiset kahden kesken tai pienissä ryhmissä aktiivien kanssa auttoivat rakentamaan ymmärrystä siitä, mitkä kysymykset ovat yhteisöille tärkeitä ja miksi.

Mediaviestintä oli johdon omassa vaikuttamisessa varsin pienessä roolissa. Silloinkin, kun johto viesti medialle, viestien ei koettu menevän kovin tehokkaasti julkisuudessa läpi. Haastattelujen perusteella muutosjohto kokikin medianäkyvyyden olleen varsin yksipuolista. Kuten luvussa 6.2.1 on todettu, Tampereen yliopiston johtosääntöä näyttävästi vastustaneet aktiivit olivat aktiivisesti yhteydessä mediaan ja saivat myös mediassa paljon näkyvyyttä. Muutosjohdon näkökulmasta tämä johti johtosäännön merkityksen suhteettomaan korostumiseen. Haastatellut kuvailevatkin, että hyvät ajatukset johtosäännön takana ja toisaalta fuusion kokonaisuus jäivät uutisoinnissa johtosäännön vastustamisen jalkoihin.

JOHDON EDUSTAJA 2: (...) me ei pystytty samalla lailla mediassa olemaan kuin muut piti, et se, kyllä meiltä puuttu tavallaan se median hallinta millään tavalla, et se oli vähän väärällä kulmalla siellä (...)

Niin muutosorganisaatio kuin sen johtajatkin olivat varsin hiljaisia sosiaalisessa mediassa johtosääntöviikolla. Haastatellut muutosjohdon edustajat eivät ylipäätään kokeneet sosiaalisen median roolia merkittäväksi johtosääntökeskustelussa, vaikka olivat osin seuranneet käytyä keskustelua esimerkiksi Twitterissä. Muutosorganisaation Tampere3-twittertiliä kuitenkin hyödynnettiin johtosääntöpäätöksen synnyttyä siten, että katkelmia johtosäännöstä jaettiin siellä. Osa haastatelluista Tampereen yliopiston aktiiveista piti tätä kummallisena tapana viestiä, sillä he kokivat, ettei Twitter välineenä sopinut tämäntasoisesta päätöksestä viestimiseen, etenkin, kun he joutuivat twiittien jälkeen vielä odottamaan itse johtosääntöä luettavaksi.

6.2.4 Käytettyjen vaikuttamisen strategioiden tuloksellisuus

Haastatellut johdon edustajat korostavat, että yliopistoyhteisöjen tekemällä vaikuttamistyöllä oli suoria vaikutuksia johtosääntöön, vaikka tietyistä perustavanlaatuisista kysymyksistä haluttiinkin pitää myös lopullisessa johtosäännössä kiinni. Johto pitää erityisen hyvänä vaikuttamisen keinona itse tarjoamaansa sähköistä kommentointimahdollisuutta, sillä siitä oli päätöksenteon kannalta helppoa poimia konkreettisia muutosehdotuksia johtosääntöluonnoksen eri kohtiin. Toinen haastateltu johdon edustaja nostaa myös kahdenkeskeiset keskustelut esille hyvinä vaikuttamisen keinoina, sillä hän kokee niiden rakentaneen molemminpuoleista ymmärrystä ajetuista teemoista ja perusteluista niiden takana.

Monet haastatelluista aktiiveista taas toteavat, että vaikka aktivismilla saavutettiin joitakin muutoksia johtosääntöön, merkittävimpiä olivat vaikuttamisen pitkän aikavälin epäsuorat tulokset. Osa aktiiveista koki, että johtosääntöviikko osoitti sisäisesti heidän yliopistoyhteisölleen, ettei yhteisön yli voi kävellä ilman seurauksia. Eräs haastatelluista esimerkiksi kuvailee uskovansa johtosääntöviikon muovanneen uuden yliopisto-organisaation toimintaa avoimempaan ja demokraattisempaan suuntaan, sillä viimeistään johtosääntökeskustelu osoitti yliopistoyhteisön välittävän hallinnollisista kysymyksistä ja tarttuvan niihin aktiivisesti.

TTY HENKILÖSTÖAKTIIVI 2: (...) Mut kyllä mä uskon et pidemmällä tähtäimellä tää aktiivinen vaikuttamistyö ja asioiden esiintuominen ja esillä pitäminen, niin se on sellainen asia joka nyt viestii eri osapuolille tässä uudessa yliopistossa, eri sidosryhmille eli hallitukselle, toimivalle johdolle, konsistorille, että asiat ei oo mitenkään yhdentekeviä yliopistoyhteisölle, vaan että halutaan tietää mitä tapahtuu, halutaan läpinäkyvyyttä päätöksentekoon, ollaan valmiita ryhtymään toimiin sallituissa rajoissa jos ollaan tyytymättömiä asioihin, ja mun mielestä se on hyvä asia.

Haastatellut nostavat myös esiin, että johtosääntöviikko toi yliopistodemokratiaan ja yliopiston hallintoon liittyviä kysymyksiä laajempaan tietoisuuteen niin yliopistoyhteisöjen sisällä kuin kansallisestikin. Kuten eräs haastateltu opiskelija-aktiivi toteaa, nyt suurin osa riviopiskelijoistakin todennäköisesti tietää, että yliopistoilla on johtosääntö, joka määrittää tietyiltä osin niiden hallintoa ja toimintaa. Sama haastateltu iloitsee myös siitä, että harvoin mediassa käsitelty yliopistodemokratia oli aktivismin tuloksena johtosääntöviikolla monissa medioissa esillä.

Jotkut haastatellut myös nostavat esiin, että Tampereella käydyllä johtosääntökeskustelulla on saattanut olla joitakin laajempiakin kansallisia vaikutuksia. Niin ylioppilaskunnat kuin yliopistojen henkilöstöjärjestötkin ympäri Suomen ovat haastateltujen mukaan seuranneet Tampereen tapahtumia tarkasti. Eräs haastateltu opiskelija-aktiivi kuvailee, että johtosääntöviikko toimi muille ylioppilaskunnille varoittavana esimerkkinä siitä, kuinka yliopiston hallinto voi siirtyä epädemokraattiseen suuntaan, ellei demokratiaa aktiivisesti puolusteta. Toisaalta hän toivoo johtosääntöviikon olleen muille opiskelijajärjestöille myös kannustava esimerkki siitä, että ylioppilaskunnat voivat ryhtyä nopeastikin näyttävään aktivismiin väärinä pitämiään päätöksiä vastaan.

Osa haastatelluista korostaa myös aktivismin merkityksellisyyttä aktivisteille itselleen. Eräs aktiivi esimerkiksi kuvailee, että ainakin johtosääntöluonnokseen vaikuttaessaan hän tiesi olevansa hyvän puolella. Toinen aktiivi taas kuvailee, että aktivismi tarjosi turhautuneille yliopistoyhteisön jäsenille mahdollisuuden purkaa tuntemuksiaan. Sama haastateltu pitää sekä oman että toisen yliopiston

ylioppilaskunnan vaikuttamista strategisista eroista huolimatta onnistuneena siksi, että kumpikin toimi tilanteessa itsensä näköisellä ja itselleen mielekkäällä tavalla.

TTY OPISKELIJA-AKTIIVI 2: (...) etenkin jos miettii Tamya niin Tamyn tyylinen tapa vaikuttaa, ja se anto niinkun yhteisön jäsenille paikan olla aktiivinen sillon kun turhauttaa ja tuntuu et tehdään päätöksiä ylhäältä päin ohjaamalla. Ja siin mieles mun mielestä siel toimittiin niinkun oikein.

Kaikille aktiiveille johtosääntöviikko ei kuitenkaan ollut voimauttava kokemus. Eräs haastateltu kuvailee, ettei kenenkään johtosääntöviikolla tekemä vaikuttamistyö voinut olla kovinkaan onnistunutta yksinkertaisesti siitä syystä, ettei johtosääntö muuttunut merkittävästi luonnoksestaan. Jotkut haastatelluista myös toteavat, että vaikuttamisesta jäi käteen lattea tunne, kun kova työ ja perustellut kannat eivät lopulta johtaneetkaan haluttuihin suoriin tuloksiin.

TAY HENKILÖSTÖ 2: Et sen vaikuttamisen kannalta, se turhauttaa, ja se laskee sitä motivaatiota, kun huomaa että tekee ison työn jostain viimesen päälle perustellusti, kaivaa kaiken maailman dokumentit (...) pitäis olla niin hyvin perusteltu kun nyt ikinä voi olla, kaikki tää dokumentaatio siel taustalla, niin siitä huolimatta se vaan silleen noo. Niin se on jotenkin niinkun latistaa sen innon.

Aktivismilla saattoi myös olla joitakin näkyvästi mukana olleiden järjestöjen ja aktiivien toiminnan jatkuvuutta varmistavia vaikutuksia. Eräs haastateltu henkilöstöaktiivi esimerkiksi kuvaa johtosääntöviikon tuoneen hänen henkilöstöjärjestölleen paljon positiivista näkyvyyttä ja vahvistaneen kuvaa siitä, että järjestö seuraa yliopiston hallinnollisia kysymyksiä tarkasti ja tarttuu niihin herkästi. Hän nostaa esiin, että aktiivisesti johtosääntöviikolla vaikuttaneet aktiivit myös menestyivät myöhemmin samana vuonna yliopiston konsistorinvaaleissa, mitä hän pitää osittain johtosääntöviikon ahkeran vaikuttamistyön ansiona. Yksi haastatelluista arvelee johtosääntöviikon ja erityisesti sen saaman mediahuomion paitsi vahvistaneen aktivistien legitimeettiä, myös vahingoittaneen siirtymäkauden hallituksen legitimeettiä. Monet hallituksen jäsenistä eivät nimittäin tulleet enää valituksi uuden yliopiston säätiönhallitukseen myöhemmin samana vuonna.

Haastattelujen pohjalta vaikuttaa siltä, että muutosorganisaation päätöksentekoprosessien jääminen aktiiveille osin kaukaisiksi ja epäselviksi vaikeuttaa heidän työnsä tuloksellisuuden itsearvioimista. Vaikka muutosjohto koki sähköiset kommentit hyvänä vaikuttamisen kanavana, aktiivit tuovat esille, etteivät he kokeneet varmuutta siitä, luetaanko ja huomioidaanko annettua palautetta. Eräs haastateltu myös kuvailee, ettei hän tiennyt, onko annetun palautteen laadulla mitään merkitystä.

TTY OPISKELIJA-AKTIIVI 2: Et me voidaan johonkin palautekilkkeeseen tykittää satoja kommentteja, tai että sinne voi laittaa sen yhden kommentin jonka on allekirjoittanut ylioppilaskunta, vieressä on kommentti jonka on allekirjoittanut riviopiskelija tai ei oo välttämättä allekirjoittanut ollenkaan, et onks näil eroo, onks näil kummallakaan mitään merkitystä.

Vaikka osa haastatelluista kokee mediahuomion olleen osa tuloksellista vaikuttamista, median toiminta johtosääntöviikolla saa haastatelluilta myös kritiikkiä. Monet haastatellut eri puolilta yliopistoyhteisöjä kuvailevat median olleen tavalla tai toisella puolueellista tai vajaata tietoa välittävä toimija. Haastatellut Tampereen teknillisen yliopiston opiskelija-aktiivit kuvailevat median ja aivan erityisesti paikallisen Aamulehden näkökulmaa hyvin yksipuolisesti Tampereen yliopiston yhteisön ääneen keskittyväksi. He toteavat, että mediassa oli tyypillistä kertoa ikään kuin yhdestä kapinoivasta yliopistoyhteisöstä ohittaen täysin sen, että toinen puoli fuusioituvasta yliopistosta ei noussut kritisoimaan vahvasti johtosääntöluonnosta.

TTY OPISKELIJA-AKTIIVI 2: Aina hyvä et kirjojetaan, aina hyvä et on keskusteluu, koin et näkökulmat oli aika yksipuolisii, jos miettii vaikka Aamulehde niin oli ihan tyypillistä et Aamulehti kirjotti yhdestä yliopistoyhteisöstä joka ottaa kantaa, eikä ottanut huomioon et siel on kaksi yliopistoyhteisöä joista toinen saattaa olla ihan tyytyväinen tilanteeseen.

Lisäksi monet haastatelluista Tampereen teknillisen yliopiston henkilöstö- ja opiskelija-aktiiveista pitivät median näkökulmaa johtosääntöön ylinegatiivisena. Haastatellut kuvailivat, että on median logiikalle tyypillistä korostaa asioiden negatiivisia puolia. Tämä piirre taas entisestään ohjasi heidän mukaansa mediaa tekemään yhteistyötä Tampereen yliopiston aktiivien kanssa, sillä he korostivat vaikuttamistyössään kriittistä näkökulmaa johtosääntöluonnokseen. Ulosmarssin kaltaiset näkyvät aktivismin teot taas ruokkivat median negatiivisuutta.

TTY OPISKELIJA-AKTIIVI 1: (...) en siis halua sanoa sitä etteikö se ois ollu arvokas se ulosmarssi mut tietyllä tavalla se vaan lisäs sitä negatiivisten uutisten määrää Tampere3-prosessista. Et ehkä koko vuonna ja ennen sitä kun on tutkinu tai seurannu Tampere3-prosessii, niin ei oo oikeestaan yhtään positiivista uutista lukuun koskaan mistään mediasta, mut se voi toisaalta olla nykymedia, et miks kirjottaa mistään positiivisesta, et kirjottaa vaan negatiivisista, niin tietyllä tavalla se vaan lisäs sitä määrää negatiivista mitä meistä oli kirjotettu (...)

Myös Tampereen yliopiston henkilöstö- ja opiskelija-aktiivit kritisoivat mediaa, mutta hieman eri näkökulmasta. Heidän mukaansa mediajutuista kävi ilmi, että toimittajat eivät olleet täysin perillä

kaikista keskustelun taustalla olevista korkeakoulupoliittisista ja hallinnollisista tekijöistä. Näin ollen mediajuttujen taso jäi heidän mukaansa melko pinnalliseksi, ja paikoittain julkisuudessa myös levisi virheellisiä käsityksiä esimerkiksi yliopistojen taloustilanteista.

Jotkut haastatelluista myös tarkastelevat omia vaikuttamisen ja viestinnän startegioitaan kriittisesti. Esimerkiksi eräs Tampereen yliopiston opiskelija-aktiivi toteaa, etteivät heidän käyttämänsä viestitävät olleet johtosääntöviikolla kovinkaan keskustelevia, vaan hän kuvailee niitä jopa hyökkääviksi, mikä saattoi haitata rakentavan vuoropuhelun syntymistä. Toinen haastatelluista johtajista taas toteaa, että oli virhe päättää kirjoittaa johtosääntöluonnos ensin ja keskustella siitä yliopistoyhteisöjen kanssa vasta sitten. Jälkeenpäin hän kertoo hahmottavansa, että tilannetta olisi kannattanut lähestyä toisin päin.

JOHDON EDUSTAJA 1: Se mikä ehkä näin jälkikäteen arvioin, et mitä meidän ois pitänyt tehdä enemmän, niin meidän ois pitänyt enemmän tehdä siellä matkalla henkilökunnan ja opiskelijoiden kanssa semmosta sparrauskeskustelua, vaikkei ollu mitään valmista, me ajateltiin et viedään eka jotain mitä meillä on ja siitä käydään sparrauskeskustelua, et meidän ois ehkä ensin pitänyt viedä sitä sparrauskeskustelua niistä asioista et mitä pitäis olla ja millä kulmalla, eikä viedä niin pitkälle että on joku luonnos ja sitä sparrataan. Et tässä meidän ois pitänyt olla parempia, ja se näin jäljestäpäin pitää myöntää

Myös toinen haastateltu johtaja toteaa, että yhteiset keskustelut ja hyvä tiedonvaihto jo aiemmissa prosessin vaiheissa olisivat johtaneet kaikkien osapuolten kannalta mielekkäämpään tulokseen.

6.3 Aktivismin osapuolten väliset suhteet ja kohtaamiset

Kaiken kaikkiaan haastatteluissa käy ilmi, että vaikuttamisen eri osapuolten välillä oli johtosääntöviikolla epäluuloa. Eräs haastateltu kuvaa tunnelmaa jopa jäätäväksi.

JOHDON EDUSTAJA 1: Eihän ne (*aktivismin osapuolten väliset suhteet*) kovin lämpösiä ollut siinä kohtaa. (...) siinä tuntu et siinä tarvitaan tällasta sillanrakennusta ja se ei ollu helppoo ja saatto olla välillä ihan jäätävä tunne jossain (...) Ja oli ehkä semmosta epäluuloa jonki verran ilmassa puolin ja toisin.

Etenkin eri yliopistoyhteisöjen välillä ja aktiivien ja johdon välillä oli varsin vähän vuorovaikutusta viikon aikana, eikä osapuolilla vaikuta olleen monessa kohtaa edes selvää tietoa siitä, mitä toiset

ajattelevat tai tekevät. Epätietoisuus ehkä taas osaltaan selittää sitä, miksi eri osapuolilla oli myös jonkin verran epäilyksiä tai epäedullisia oletuksia toistensa motiiveista.

6.3.1 Vuorovaikutussuhteet aktivismin eri osapuolten välillä

Tampereen yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston yliopistoyhteisöjen välillä oli haastattelujen perusteella havaittavissa johtosääntöviikolla eräänlainen vaikuttamisen jakolinja. Aktiivit vaikuttivat johtosääntöviikolla pitkälti oman yliopistonsa viitekehyksissä, ja vuorovaikutus toisen yliopiston aktiivien kanssa oli vähäistä tai olematonta. Kaikki eivät olleet edes tietoisia toisen yliopiston aktiivien vaikuttamisaikeista. Eräs TTY:n henkilöstöaktiivi esimerkiksi kertoo kuulleensa Tampereen yliopiston kollegojen ulosmarssiaikeista sattumalta vasta juuri ennen marssia. Tampereen yliopiston henkilöstöaktiivit taas kertovat haastatteluissaan, etteivät he oikein johtosääntöviikolla edes tiedäneet, mikä TTY:n henkilöstön kanta julkaistuihin luonnoksesta oli. Vuorovaikutuksen vähäisyys ei kuitenkaan välttämättä suoraan heijastele yliopistoyhteisöjen välisten suhteiden tilaa. Kuten moni haastatelluista tuo ilmi, vaikuttamistyötä tehtiin johtosääntöviikolla kovassa kiireessä johtuen siitä, että lopullinen päätös johtosäännöstä tehtiin vain viikko luonnoksen julkaisun jälkeen ja sähköiselle kommentoinnille oli varattu vain kolme arkipäivää. Aikaa yliopistoyhteisöjen väliselle vuoropuhelulle ei siis välttämättä yksinkertaisesti jäänyt.

TTY OPISKELIJA-AKTIIVI 1: (...) me ei ihan hirveesti keskusteltu silloin ylioppilaskuntien kesken, koska meillä oli tosi erilaiset näkemykset siitä millanen johtosäännön pitäis olla ja minkä takia, niin ehkä sillä hetkellä me keskityttiin tosi paljon siihen et molemmat teki omalla tahollaan niitä kommentteja. Alun perin meillä oli kyl idea siitä et tehtäis yhteinen lausunto tai kannanotto siitä johtosääntöluonnoksesta kun se tulee, mut se aika rajoitti sitä (...)

Vaikka vaikuttaminen tapahtui pääosin yliopistoyhteisöjen sisällä, myös poikkeuksia oli. Osa haastatelluista oli johtosääntökeskustelun aikaan myös Tampere3-neuvottelukunnan tai sen työvaliokunnan jäseniä. Nämä haastatellut kuvaavat, kuinka johtosääntöviikolla neuvottelu- ja työvaliokunnissa käytiin rakentavaakin keskustelua kummankin yliopiston henkilöstö- ja opiskelijaedustajien kesken jakaen yhdessä luonnoksen nostattamia ajatuksia ja huolia. Neuvottelukunta myös jätti oman, yhteisen lausuntonsa luonnoksesta. Toisen esimerkin muodostavat Professoriliiton yliopistokohtaiset osastot, jotka päättivät tehdä nimenomaan yhteisen ulostulon

johtosääntöluonnoksesta. Lopputuloksena osastojen edustajat julkistivat Helsingin Sanomissa yhteisen mielipidekirjoituksen tilanteesta.

Muutamista yhteisvaikuttamisen areenoista huolimatta moni haastateltu puhuu yliopistoyhteisöjen välisestä vastakkainasettelusta johtosääntöviikolla. Yliopistoyhteisöillä koettiin olevan jonkin verran keskimääräisiä mielipide-eroja siitä, mikä on paras tapa johtaa yliopistoa. Vastakkainasettelua vahvistivat myös hyvin erilaiset vaikuttamisen tavat eri yliopistojen aktiivien välillä. Tampereen yliopiston henkilöstö- ja opiskelija-aktiivit kuvailevat TTY:n puolen kollegojen vaikuttamiskeinoja kovin laimeiksi johtosääntöviikolla. Lisäksi haastateltavat niin Tampereen yliopiston kuin TTY:n puolelta olivat havainneet, että moni teknillisen yliopiston henkilöstön jäsen ja opiskelija koki Tampereen yliopiston aktiivien vaikuttamiskeinot liian aggressiivisiksi ja provosoiviksi.

TTY HENKILÖSTÖAKTIIVI 2: (...) niin mä luulen et ne (*Tampereen yliopiston yhteisön vaikuttamistavat*) vaan koettiin yleisesti ottaen niinkun yliprovosoivina siihen tilanteeseen, jossa monet ois kuitenkin halunnu nähdä niinkun rakentavaa keskustelua ehkä suhteessa nimenomaan siirtymäkauden hallitukseen. Ei kukaan ollut tyytyväinen siihen tapaan, millä siirtymäkauden hallitus junttasi asioita.

Yliopistojen henkilöstöjä edustaneet haastatellut tuovat myös esiin yhteisöissä liikkuneita epäilyjä toisen yliopistoyhteisön toiminnan takana olevista motiiveista. TTY:n henkilöstöaktiivit kertovat haastatteluissaan, että heidän yhteisönsä keskellä liikkui huhuja Tampereen yliopiston henkilöstöaktiivien poliittisista motiiveista. Osa oli nimittäin epäillyt, että myös osin puoluepolitiikassa mukana olleet aktiivit hakivat johtosääntökeskustelulla näkyvyyttä itselleen ja nostetta omalle poliittiselle uralleen, ja reagoivat sen vuoksi johtosääntöluonnokseen niin vahvalla vaikuttamisella. Tampereen yliopiston henkilöstöaktiivien haastatteluissa taas tuli ilmi epäilyjä TTY:n henkilöstön alistetusta asemasta. Haastatellut toivat esille näkemyksen siitä, että TTY:n henkilökunta olisi alistettua ja hiljennettyä teknillisen yliopiston yhteistoimintaneuvotteluhistorian myötä, eikä sen vuoksi uskaltaisi vastustaa johtosääntöluonnosta. Kumpikaan näistä epäilyistä ei ollut yhdenmukainen sen kanssa, kuinka henkilöstöaktiivit kuvailivat omaa toimintaansa. Onkin mahdollista, että ne kertovat enemmän yhteisöjen välisestä vuorovaikutuksen puutteesta ja epäluuloisuudesta kuin todellisista vaikuttamisen taustamotiiveista.

Toisaalta henkilöstöaktiivien haastatteluista on löydettävissä myös ymmärrystä toisen yliopiston kollegoja kohtaan. Eräs haastateltu TTY:n henkilöstöaktiivi kertoo, että vaikka Tampereen yliopiston vaikuttamistavat poikkesivat hänen kotiyliopistostaan, oli myös toisenlainen tapa keskustella organisaatiomuutoksen keskellä tervetullutta.

TTY HENKILÖSTÖAKTIIVI 2: Mun mielestä siellä (*Tampereen yliopistolla*) on halu hyvään ja aktiiviseen keskiustelukulttuuriin, mikä on mun mielestä hyvä, ja aika semmoseen avoimeen ja aika provokatiiviseenkin tapaan keskustella, mikä sitten taas Hervannan kampuksella ei ole niin tuttua, ja ehkä monien puolelta koetaan liian aggressiiviseksi. Mä itse en ole kokenut sitä niin, mun mielestä avoin ja terävä keskustelu on toivottavaa näin isoissa tärkeissä muutosasioissa.

Ylioppilaskunnilla säilyi haastattelujen perusteella edes jonkintasoinen keskusteluyhteys myös johtosääntöviikolla eriävistä mielipiteistä ja erilaisista vaikuttamisen tavoista huolimatta. Eräs haastateltu kuvailee, kuinka ylioppilaskunnat vaihtoivat edelleen keskenään tietoa asiakysymyksistä ja näkemyksistä, vaikka viikko toikin vahvasti esille kahden opiskelijajärjestön erilaiset toimintatavat. Haastatteluissa opiskelija-aktiivit myös ilmaisevat ymmärrystä toisiaan kohtaan, vaikka ovatkin erimielisiä johtosääntöluonnoksesta ja sopivista keinoista vaikuttaa siihen. Opiskelija-aktiivit myös tarkastelivat haastatteluissa omaa toimintaansa ja sen vaikutusta ylioppilaskuntien suhteisiin itsekriittisestä. Yksi Tamyn opiskelija-aktiiveista toteaa, että heidän viestintänsä oli johtosääntöviikolla varsin hyökkäävää, mikä vaikutti sen vastaanottoon teknillisellä yliopistolla. Yksi TTY:n opiskelija-aktiiveista taas pohtii, että heidän järjestöltään saattoi puuttua johtosääntöviikolla ”tunneälyä” ymmärtää, miksi johtosääntöluonnoksen kritisoiminen oli toiselle ylioppilaskunnalle niin tärkeää.

TTY OPISKELIJA-AKTIIVI 2: Meillä suhteessa Tamyn, aika mielenkiintosta aikaa elettiin silloin siinä, koska siinä sen viikon aikana konkretisoitu hyvin ne meidän erilaiset vaikuttamistavat, ja toisaalta myös se et niinkun kaikista asioista ei oltu samaa mieltä. Eikä me, keskusteltiin siis niistä asioista, mut niistä tuntemuksista mitä se herätti, niin niistä ei kyl keskusteltu keskenään.

Johtosääntöviikko vaikuttaa haastattelujen pohjalta kärjistäneen muutosjohdon ja yliopistoyhteisöjen välisiä, jo ennalta varsin etäisiä suhteita. Vaikka kahdella eri yliopistoyhteisöllä oli erilaiset näkökannat siirtymäkauden hallituksen kirjoittamasta johtosääntöluonnoksesta, kuvailevat eri yhteisöjä edustavat haastateltavat itse hallitusta yhtä jyrkästi. Haastatellut puhuvat esimerkiksi ”asioiden juntaamisesta”, ”likaisesta pelistä”, ”vallankaappauksesta” ja ”harhaan johtamisesta”. Suhdetta muutosjohtoon kuvaillaan aktiivien haastatteluissa muun muassa epäavoimeksi ja epäluottamukseksi.

TAY OPISKELIJA-AKTIIVI 1: (...) se viikko ehkä karrikoi sitä kuinka huonot keskusteluyhteydet monesti oli nimenomaan yliopistoyhteisön eri tahojen ja prosessia vetäneen porukan välillä (...)

Keskeinen aktiivien kokema ongelma suhteessa muutosjohtoon vaikuttaa olleen se, etteivät yhteisöjen jäsenet kokeneet tulleen kuulluksi päätöksenteossa, tai edes tiedäneet, miten päätöksiä tehtiin. Yksi haastateltu esimerkiksi kuvailee, ettei hän edes tiedä, kuka johtosääntöluonnoksen on kirjoittanut. Hän ei nimittäin usko siihen, etteikö luonnoksen takana olisi ollut taustavaikuttajia myös hallituksen ulkopuolelta, ja kritisoi avoimuuden puutetta kirjoittajien osalta. Osa haastatelluista tuo esille myös sen, ettei luonnosta ja siihen tehtyjä valintoja varsinaisesti missään kohta perusteltu yhteisölle.

TTY OPISKELIJA-AKTIIVI 2: *(muutosjohdon suhteesta yliopistoyhteisöihin)* No tota, ei nyt ehkä mitkään avoimimmat tai välittömimmät tai luottamuksellisimmat varmaan itse kullakaan. Mä veikkaan et jos ois ollu enemmän avoimuutta ja luottamusta eri toimijoiden välillä suhteessa hankejohtoon, niin tilanne ei ois kärjistynyt noin paljoo.

Haastatellut aktiivit tuovat myös esille epävarmuutta siitä, kuunteliko muutosjohto heidän vaikuttamiskeinojaan. Osa haastatelluista oli epävarma siitä, lukiko muutosjohto tiukan aikataulun vuoksi edes kirjoitettuja kommentteja ja kannanottoja, saati otettiinko niitä huomioon päätöksiä tehdessä. Osa johtoa kasvokkain johtosääntöviikolla kohdanneista haastatelluista myös koki, ettei aitoa kuuntelemista tapahtunut niissäkään kohtaamisissa. Kokemukset kasvokkaisista kokemuksista tosin vaihtelevat, ja jotkut muutosjohdon edustajista koettiin selvästi aktiivien kanssa keskustelemiselle avoimempina kuin toiset.

TTY HENKILÖSTÖAKTIIVI 1: No ainakin kun se oli niin nopea se aikataulu, (...) niin tota kyllähän siinä tuli sellanen olo, et ei siinä oltu ketään kuunneltu, ei niitä pystytty lukemaan niitä lausuntoja, ei niitä kommentteja ollut mahdollista siinä ajassa omaksua, tai luoda niistä mitään semmosta yhtenäistä kantaa

Vaikka yliopistoyhteisöjen haastatellut yliopistosta ja asemasta riippumatta kokivat muutosjohdon epäonnistuneen johtosääntöviikolla rakentavan vuorovaikutuksen luomisessa, osa haastatelluista myös osoittaa ymmärrystä johdon epäonnistumisesta kohtaan. Osa haastatelluista nimittäin tuo esille, että myös muutosjohto työskenteli vaikeassa tilanteessa, jossa heidän työtään rajoitti ulkopuolelta tuleva aikapaine ja organisaatorakenteen keskeneräisyys. Ainakaan kaikki haastatellut eivät siis kokeneet, että johto olisi toiminut väärin omasta tahdostaan, vaan näkivät taustalla myös tilanteesta kumpuavia syitä.

Haastatellut muutosjohdon edustajat eivät kuvaile yliopistojen aktiiveja läheskään yhtä negatiivissävyyteisesti kuin aktiivit johtoa. Johdon haastatteluissa nousee esille ihmettelyä siitä, miksi johtosääntöluonnos herätti niin laajaa ja kovaäänistä vastustusta. Johdon näkökulmasta tehdyt päätökset eivät olleet niin lopullisia kuin reaktio olisi antanut ymmärtää, ja käyty keskustelu paisui kohtuuttomaan mittakaavaan. Toisaalta haastatelluilta muutosjohdon edustajilta löytyy myös ymmärrystä yliopistojen aktiiveja kohtaan. Eräs haastateltu esimerkiksi toteaa, että yliopistoyhteisön kuuluukin haastaa päätöksentekijöitä.

JOHDON EDUSTAJA 2: (...) Ja sitten unohtuu oikeestaan se, että 95 % asioista jotka menee niinkun koulutukseen, opetukseen, tiedekuntiin ja kaikkeen, ne on mennyt niinkuin juna eteenpäin, ne on mennyt todella hyvin, ja sen takia tää sai niinkun suhteettoman suuren huomion suhteessa siihen miten muut asiat eteni. (...) Mut ymmärrän niinkun sen, jos ei yliopiston sisällä haastettais, niin eihän se ois yliopisto.

Toinen johdon edustaja taas korostaa sitä, että niin muutosjohto kuin yliopistoaktiivitkin pyrkivät saamaan toiminnallaan aikaan hyvää. Käsitysten erilaisuus siitä, mitä hyvä käytännössä tarkoittaa, ja keskustelun puute osapuolten välillä johtivat kuitenkin hänen mukaansa tilanteen kärjistymiseen.

6.3.2 Kohtaamiset aktivismin eri osapuolten välillä

Kuten edellisessä luvussa on todettu, koska keskustelu johtosääntöluonnoksesta rajoittui yhteen viikkoon, keskittyivät aktivismin osapuolet vahvemmin omaan vaikuttamistyöhönsä kuin keskinäiseen vuorovaikutukseen. Haastattelujen pohjalta on kuitenkin nähtävissä kaksi areenaa, joilla oli kaikkien aktivismin osapuolten edustajia ainakin jollakin tasolla läsnä ja kohtaamassa toisiaan. Yksi näistä on johtosääntöviikon torstaina Tampereen teknillisellä yliopistolla järjestetty tapaaminen, jonka muutosjohto organisoii keskustellakseen yliopistoyhteisön kanssa johtosääntöluonnoksesta. Toinen taas oli sosiaalinen media, erityisesti Twitter, jossa keskustelua käytiin läpi johtosääntöviikon.

Haastatellut kuvaavat johdon järjestämää keskustelutilaisuutta kokonaisuutena jännitteiseksi tilanteeksi, joka alleviivasi vastakkainasetteluja toisaalta eri yliopistoyhteisöjen, toisaalta yliopistoyhteisöjen ja johdon välillä. Muutosjohtajille keskustelutilaisuus oli luonteeltaan varsin ainutkertainen johtamisviestinnän tilanne. Eräs haastateltu kertoo pohtineensa auditoriossa, kuinka toimia johtajana tilanteessa, jossa osa paikallaolijoista on lähtökohtaisesti teipannut suunsa protestina ja kantaa banderolleja mukanaan.

TTY HENKILÖSTÖAKTIIVI 2: (...) kyl siin (*keskustelutilaisuudessa*) oli voimakas vastakkainasettelu hallituksen ja yliopistoyhteisön välillä, mut kyl siinä oli mun mielestä myös aika voimakas vastakkainasettelu keskustan yliopiston henkilökunnan ja Hervannan yliopiston henkilökunnan välillä.

Tilannetta vallinneesta jännitteisyydestä kertoo myös paikalla vallinnut epäluulo siitä, riistäytykö tilanne käsistä. Eräs TTY:n opiskelija esimerkiksi kertoo, että kampuksella oli erityisesti pohdittu tilaisuuden turvallisuusjärjestelyjä, sillä yliopistolla ei ole totuttu järjestämään laajan yleisön tapahtumia näin jännitteisistä aiheista. Tampereen yliopiston henkilöstöaktiivi taas kuvailee, että jännittyneisyydellään tilanne oli yliopiston tilaisuudeksi hyvin epätyypillinen.

TAY HENKILÖSTÖAKTIIVI 2: Se (*keskustelutilaisuus*) oli sellanen epämiellyttävä tilanne kauttaaltaan kun siinä vaan miettii et millon tää homma lähtee niinkun käsistä. (...) Toki kaikki on koko ajan kohteliaita, kukaan ei ala siellä mitään tahallaan lietsomaan, mut siitä huolimatta koko ajan sellanen erittäin jännittynyt olotila siitä. Ja sit kun tulee ne puheenvuorot, joihin toiset antaa oikein mahtavat aplodit, ja toiset melkein buuaa siellä, niin ei tämmöseen oo tottunut, ehkä jossain muualla mut ei suomalaisessa yliopistomaailmassa.

Eräs Tampereen yliopiston opiskelija taas kertoo, kuinka suurta epäluuloa hänen saapumisensa paikalle megafonin kanssa aiheutti. Opiskelija-aktiivi siirtyi monien muiden Tampereen yliopiston yhteisön jäsenten tavoin paikalle suoraan ulosmarssista, minkä vuoksi ulosmarssissa käytetty megafoni jäi hänen käsiinsä myös keskustelutilaisuuteen saapuessa. Haastateltu itse piti itsestään selvänä, ettei megafonin käyttäminen virallisessa keskustelutilaisuudessa ollut sopivaa, eikä hän sellaista suunnitellutkaan. Siksi hän yllättyikin joutuessaan ikään kuin epäilyn kohteeksi järjestyksenvalvojan tullessa keskustelemaan hänen kanssaan siitä, miksi megafoni oli hänen mukanaan ja mitä hän aikoi sillä tehdä.

Yliopistoyhteisöjen väliset näkemyserot yliopiston johtamistavoista ja aivan erityisesti erilaiset vaikuttamisen tavat konkretisoituivat keskustelutilaisuudessa entisestään. TTY:n aktiivit kertovat hätkähtäneensä sitä, kun Tampereen yliopiston väkeä alkoi saapua paikalle suoraan ulosmarssista, mukanaan banderolleja ja osa teipit suun edessä osoituksena heidän äänensä kuulumatta jäämisestä. Yhteisön puheenvuorojen alettua salissa olijat reagoivat vahvasti toistensa puheenvuoroihin. Osa esimerkiksi taputti ja hurrasi oman yliopistoyhteisönsä puheenvuoroille.

TTY OPISKELIJA-AKTIIVI 2: (...) vanhan Tampereen yliopiston yliopistoyhteisö on hyvin tuhoutunut ja turhautunut, ja se oli myös paikka purkaa sitä turhautumista. Että tilanne jossa, kaikki alkaen siitä et tullaan teipit suun eessä yhtään mihinkään, niin se, kuvasin aiemminkin et se on ehkä sellasta vieraan tyyppistä vaikuttamista, ja se tuntu sillon aika silleen, miten sen sanois, jotenkin hätkähdytti.

Yliopistoyhteisöjen välisiä eroja alleviivasi haastateltujen mukaan se, ettei Tampereen yliopistolta ja Tampereen teknilliseltä yliopistolta välttämättä ollut samaa profiilia edustavia yhteisön jäseniä tilaisuudessa paikalla. Haastatellut nimittäin havaitsivat, että Tampereen yliopiston puolelta monia puheenvuoroja pitivät opiskelijat ja keskitason henkilöstön edustajat, kun taas TTY:n puolelta dekaanisto ja muu johtoporras korostui vahvemmin. Kuten luvussa 6.1 on todettu, TTY:n henkilöstöstä johtoportaalta oli keskitasoa jyrkemmin Tampereen yliopiston yhteisöstä poikkeavat näkemykset johtosäännöstä. Keskustelutilaisuudessa pidetyt puheenvuorot saattoivat tämän vuoksi luoda vaikutelmaa todellisuutta erimielisemmistä yhteisöistä.

TTY HENKILÖSTÖAKTIIVI 1: Se mikä tuntu musta ikävältä, oli se iso ristiriita mikä siel näky selvästi, siinä oli iso kuilu, ajateltu kuilu tavallaan Tampereen yliopiston ja TTY:n henkilöitten kesken. Mutta sitten tavallaan niistä TTY:n henkilöistä jotka siellä kommentoi, niin oli iso osa dekaaneita ja tämmösiä. Eli sitä johtoa. Kun taas tuolla Tampereen yliopistosta jotka oli tullu, niin ne kommentoijathan oli työntekijäpuolta. Et ehkä TTY:läiset työntekijät eivät siellä hirveesti ääntänsä avanneet.

Moni yliopistoyhteisöjä edustava haastateltu kertoo, ettei kokenut Hervannan tilaisuutta mielekkäänä paikkana keskustella johdon kanssa ja on epäileväinen sen vaikuttavuudesta. Moni haastateltu on sitä mieltä, että jo sen vuoksi, että siirtymäkauden hallitus kokoontui päättämään johtosäännöstä jo lauantaina keskustelutilaisuuden oltua torstaina, ei tilaisuudessa esitettyjä moninaisia ja monisyisiä mielipiteitä olisi ollut edes mahdollista kattavasti käsitellä ja ottaa huomioon. Osa haastatelluista myös kritisoi johdon tapaa olla läsnä ja keskustella tilaisuudessa. Osa paikallaolijoista nimittäin koki, että johto vain kuuli annetun kritiikin ”kivikasvoisesti”, ryhtymättä kuitenkaan aitoon vuorovaikutukseen tai perustelematta omia näkemyksiään yhteisölle. Haastatellut myös kokivat, että johdon tilaisuudessa pitämät puheenvuorot osoittivat, ettei yhteisön huolia tai niiden vakavuutta oltu todella ymmärretty.

TAY HENKILÖSTÖ 3: (...) ja tavallaan vois sanoo et se (*Hervannan keskustelutilaisuus*) oli yks keskeisii pitkässä sarjassa monia tapahtumia, mut jossa mun luottamus tavallaan siihen johtoon, silloseen johtoon alko niinkun romahtaa aika lailla, koska tuli tavallaan semmonen olo et jos perusteltua kritiikkiä laajalla rintamalla esitetään ja siihen ei pystytä millään tavalla vastaamaan tai haluta millään tavalla vastata, vaan tullaan puhumaan omat asiat ja sen jälkeen ollaan ikään kuin kivipatsasmaisesti hiljaa, niin sit mä ajattelin et ei semmonen johto voi toimia tällasessa, tai et se ei oo oikeenlainen johtamistapa tällaselle organisaatiolle

Eräs haastateltu kuvailee keskustelutilaisuutta esiintymismetaforalla. Hän koki, että tilanne oli kuin käsikirjoitettu. Kaikki keskusteluosapuolet saapuivat paikalle ennalta määritellyissä rooleissaan puhumaan täysin ennalta arvattavia repliikkejään. Haastatellun metafora alleviivaa kokemusta siitä, ettei tilaisuudessa syntynyt aitoa keskustelemaa ajatustenvaihtoa; niin johto kuin aktiivitkin saapuivat paikalle, sanoivat sanottavansa ja poistuivat ilman, että olisivat varsinaisesti kuunnelleet toisiaan.

Toisaalta eräs haastateltu johdon edustaja korostaa, että jo itsessään se, että osapuolet edes olivat samassa tilassa kohtaamassa toisiaan, oli hänestä tärkeä askel kohti yhteisymmärrystä. Vaikka tilanteessa itsessään ei välttämättä lopulta syntynyt mielekästä vuorovaikutusta, hänestä tilaisuus oli silti tärkeä, sillä vain kohtaamisten myötä yhteistyötä on edes mahdollista syntyä.

Myös osalle yliopistoyhteisöjen aktiiveista keskustelutilaisuus oli tärkeä vaikuttamisen kokemus, vaikkei sitä varsinaisesti vaikuttavaksi koettukaan. Eräs suoraan ulosmarssista paikalle tullut haastateltu kuvailee, että oli voimaannuttavaa saapua paikalle isona yhtenäisenä joukkona ja tuoda näkemyksensä vahvasti esiin, vaikka johto ei sitä välttämättä kuullut. Osa haastatelluista myös kuvaa olleensa jo lähtökohtaisesti ylpeitä siitä, kuinka moni heidän oman ryhmänsä edustajista piti hyvin argumentoituja puheenvuoroja keskustelutilaisuudessa. Tilaisuus toi esille, että vaikuttamistyö ja käytetyt argumentit olivat levinneet yhteisön sisällä ja niitä olivat valmiit tuomaan johdolle esille sellaisetkin henkilöt, jotka eivät välttämättä muuten olleet kovin aktiivisia yliopistovaikuttajia.

TAY HENKILÖSTÖAKTIIVI 3: No kyllä mä koin sen (*keskustelutilaisuuden*) tavallaan siitä meidän näkökulmasta niinku tärkeenä ja voimauttavanakin, että tavallaan musta oli niinkun tärkeätä nähdä että se oli aika vahvaa se kritiikki, ja se oli laajaa, ja siel oli sellasia ihmisiä joista mä en ollu tavallaan ajatellu et heil on vahvaa näkemystä tästä tai et ylipäättään ois kovin helposti kritiikkiänsä julkisesti esittäis, niin siel oli paljon sellasia ihmisiä jotka teki sitä niinkun tapahtumassa.

Sosiaalisessa mediassa johtosääntökeskustelua kävi pääosin pieni joukko yliopistoyhteisöjen edustajia. Haastatellut muutosjohdon edustajat kertovat kyllä olleensa tietoisia käydystä Twitter-keskustelusta ja seuranneensa sitä jonkin verran, mutta he eivät kuitenkaan itse aktiivisesti siihen osallistuneet. Myös yliopistoilta keskusteluun osallistui haastattelujen perusteella varsin pieni joukko. Moni yliopistoyhteisöjen sisältä saattoi kerran tai kaksi tuoda mielipiteensä esiin Twitterissä, mutta varsinaista keskustelua kävivät vain muutamat aktiivit.

TAY OPISKELIJA 1: No siel oli muutamia ihmisiä jotka kävi hyvin aktiivista Twitter-keskustelua, johtosäännöstä ja sen sisällöstä (...) Siellä oli myös paljon sitä porukkaa joka laitto muutaman twiitin ja totesi et ei ole ok kaventaa yliopistodemokratiaa. Sitten taas TTY:n puolelta, no siel ei, aktiivisimmat keskustelijat sieltä puolelta oli (...) silloin TTY:n dekaaneja.

Silloin, kun vuorovaikutusta Twitterissä syntyi, se ei ollut haastattelujen pohjalta kovinkaan rakentavaa. Yliopistoyhteisöjen välinen jakolinja oli Twitter-keskustelussa varsin selkeä, sillä he, jotka sosiaalisessa mediassa keskustelivat, olivat varsin erimielisiä keskenään johtosääntöluonnoksen linjauksista. Sen lisäksi, että keskustelijoilla oli johtosääntöluonnoksen asiakysymyksistä erilaiset näkemykset, Twitterissä otettiin myös kantaa vaikuttamisen tapoihin. Eräs Tampereen yliopiston aktiiveista esimerkiksi kuvailee, että teknillisen yliopiston twiittaajat osoittivat tyytymättömyyttään heidän ”rähinöintiinsä”. Eräs TTY:n aktiivi taas toteaa Tampereen yliopiston aktiivien twiittailun olleen hyvin tunnepitoista suhteessa siihen asiakeskusteluun, jota hän olisi toivonut käytävän.

Kuten keskustelutilaisuudessa, ei Twitterissäkään keskustelun koettu olevan aidosti vuorovaikutteista, vaan kiertävän kehää. Kumpikin osapuoli toisti Twitter-keskusteluissa omia argumenttejaan, eivätkä toisen yliopistoyhteisön twiittaajien näkemykset niihin vaikuttaneet. Keskustelu kävi twiittaajille itselleen varsin pian turhauttavaksi. Eräs haastateltu myös kuvailee, että kaikki fuusioitumisprosessin aikana hampaankoloon jääneet erimielisyydet ja ennakkoluulot toisen yliopiston yhteisöstä pääsivät johtosääntöviikon sosiaalisen median keskustelussa valloilleen.

TAY OPISKELIJA-AKTIIVI 1: (...) sitä keskustelua (*Twitterissä*) ois voinut olla enemmän, mut se minkä luonteista se oli niin se oli aika kehää kiertävää, se oli siis turhauttavaa silleen niinkun osallistujan näkökulmasta, kun se loppujen lopuks aina kulminoitu siihen et tämä on toiminut meidän yliopistossamme, niin se niinkun arvoero (...) oli näkyvissä myös näissä keskusteluissa.

TTY OPISKELIJA-AKTIIVI 2: (*Twitter-keskustelusta*) Jossain määrin kärjistynyttä. Muistan että niinkun, ei ehkä niin semmosta siltoja rakentavaa tai toista ymmärtävään pyrkivää mitä toivois yleisestikin keskustelulta. Et jotain, muistan ihan puolin ja toisin niinkun jotain semmosta rivien välistä kiittailua ja jotain tämmöstä. Siitä näki ehkä sen miten tunteita herättävä asia on kyseessä.

Haastateltujen kuvausten pohjalta vaikuttaa siltä, että keskustelijat eivät välttämättä varsinaisesti edes halunneet keskustella keskenään, vaan pitäytyivät prosessin aikana vakiintuneissa näkökulmaeroissaan, jotka johtosääntöluonnos toi pinnalle.

6.4 Syyt ja selitykset johtosääntöviikon takana

Johtosääntöviikkoa väritti osin intenssiivinenkin aktivismi ja kärjistynyt vastakkainasettelu toisaalta fuusioituvien yliopistojen yhteisöjen välillä, ja toisaalta yliopisto-yhteisöjen ja muutosjohdon välillä. Kaiken kaikkiaan viikko koettiin tunnelataukseltaan ja tapahtumiltaan hyvin epätyypilliseksi suomalaisessa yliopistokentässä. Haastatteluaineistosta käy hyvin selkeästi ilmi, etteivät aktivismissa otetut roolit, käytetyt vaikuttamisen tavat tai aktivismin osapuolten väliset suhteet syntyneet tyhjiössä tai ole ymmärrettävissä pelkästään johtosääntöviikkoa tarkastelemalla. Siksi käyn tässä tulosluvussa lyhyesti läpi niitä syitä ja taustatekijöitä, joilla haastatellut selittävät johtosääntöviikon tapahtumia.

Keskeinen, jokaisessa haastattelussa esiin noussut teema on koko Tampere3-prosessin läpi jatkunut yliopistoyhteisöjen osallisuuden ja vaikuttamismahdollisuuksien puute. Moni haastateltu esittää, että johtosääntöviikko toimi eräänlaisena kärjistymänä, jossa purkautuivat koko prosessin aikana yliopistoaktiiveihin kerääntyneen turhaumat. Myös itse johtosääntöä oli odotettu yliopistoaktiivien keskuudessa pitkään, ja eri toimijat olivat valmistautuneet sen julkaisua seuraavaan keskusteluun jo etukäteen. Eräs haastateltu aktiivi kertoo, että hän oli pyytänyt saada nähdä alustavaa luonnosta johtosäännöstä viimeksi viikkoa ennen luonnoksen julkaisua ilman tuloksia. Kun luonnos sitten pitkän odotuksen ja valmistautumisen jälkeen julkistettiin vain viikkoa ennen päättävää kokousta, oli aktiiveista moni hyvin pettynyt prosessiin jo ennen varsinaisiin asiakysymyksiin tutustumista.

JOHTO 1: (...) kyllä mä koen et se tilanne oli kärjistynyt ihan liian pitkälle. (...) et siinä tilanteessa mä mietin joskus et oliko se hätähuuto jo tavallaan viimeiseksi koettu tapa vaikuttaa yliopistoyhteisön puolella. Et olihan se vaikuttava tossa tilanteessa, ja ehkä sellanen just että siinä oli se kokemus päässy syntyyn et siinä ei muuta vaikuttamisen mahdollisuutta (...)

Muutosjohdon ja yliopistoyhteisöjen väliset suhteet olivat jännitteiset jo ennen johtosääntöviikkoa. Yliopistoyhteisöjä edustavat haastatellut kertovat olleensa pettyneitä muutosjohdon ja etenkin siirtymäkauden hallituksen toimintatapoihin jo ennen johtosääntöviikkoa. Johto tuntui yliopistoyhteisöistä etäiseltä toimijalta, jonka päätökset syntyivät ikään kuin tyhjiössä ilman vuorovaikutusta yhteisöjen kanssa.

Vuorovaikutuksen vähyyttä taas osaltaan selittää muutosjohdon haastava työskentelytilanne. Muutosta johti varsin pieni, toisilleen osin ennalta tuntematon ja yliopistoyhteisön ulkopuolelta tuleva ryhmä. Fuusioitumiselle oli jo aiemmin asetettu tiukat aikaraamit, joita siirtymäkauden hallitus ryhtyi

toteuttamaan. Siirtymäkauden hallitus oli ehtinyt toimia varsin lyhyen aikaa tehtävässään julkistaessaan johtosääntöluonnoksen. Luottamustehtäväänsä he tekivät kukin oman työnsä ohessa.

Kahden yliopistoyhteisön välistä juopaa selittää haastattelujen perusteella osaltaan kiista yliopistomuodosta. Tampereen teknillinen yliopisto oli säätiöyliopisto, vanha Tampereen yliopisto taas julkisoikeudellinen yliopisto. Kun uusi Tampereen yliopisto päätettiin muodostaa säätiöyliopistona, herätti se varsin laajasti vastustusta vanhan Tampereen yliopiston aktiiveissa. Johtosäännöllä osaltaan määritettiin, millainen säätiö uudesta Tampereen yliopistosta oli tulossa. Johtosääntöluonnos konkretisoi Tampereen yliopiston yhteisölle niitä pelkoja, joita heillä oli säätiömuotoiseen yliopistoon siirtymisestä ollut, nostaen keskustelun yliopistomuodosta jälleen ajankohtaiseksi. TTY:n yhteisö taas ei kokenut johtosääntöluonnosta samalla tavalla mullistavana kuin Tampereen yliopiston yhteisö, sillä säätiömalli oli heille jo vanhasta organisaatiostaan tuttu.

Erilaisia yliopistomalleja ja hallinnon tapoja kannattavilla vaikuttaa haastattelujen pohjalta olleen arvopohjaisia eroja, jotka loivat juopaa erityisesti Tampereen yliopiston yhteisön ja muiden toimijoiden välille. Tampereen yliopiston aktiiveille demokraattinen, kolmikantainen yliopistohallinto oli keskeinen arvo, josta ei oltu valmiita joustamaan. TTY:n aktiivit taas korostivat hallintomallia enemmän sitä, miten jokapäiväinen työ yliopistossa tapahtuu. Hallintomallilla ei vaikuta olleen heille itsessään väliä, kunhan tutkimus, opetus ja opiskelu sujuvat heille mieluisalla tavalla. Muutosjohto taas pyrki osaltaan omalla työllään etsimään hyvää mallia johtaa tulevaa yliopistoa. Käsitykset hyvästä johtamisen mallista olivat kuitenkin hyvin erilaiset kuin erityisesti Tampereen yliopiston yhteisöllä.

JOHDON EDUSTAJA 1: Mä veikkaan et siinä ihmiset toimi kuten ne koki oikeeks. Ja se on semmonen et on erilainen katselmakehikko, se ainakin mihin ite törmäs oli se että siirtymäkauden hallituksella oli hyvin vahvasti tällanen ajattelu että millanen säätiöyliopiston kuuluu olla, ja siihen oli haettu olemassa olevista säätiöyliopistoista käytäntöjä, ja oli se usko että tämä oli se paras tapa johtaa, se malli mikä pitää viedä mahdollisimman puhtaasti eteenpäin (...) ja sitten ehkä taas toisaalta varsinkin Tampereen yliopiston puolella, tätä niinkun jonkin verran toki TTY:n puolellakin, Tampereen yliopisto kun on tottunu oleen hyvin vuorovaikutteinen ja avoin keskustelulle, niin siitä oltiin aidosti huolissaan et tää muuttaa niin paljon semmosia perusfundamentteja, täällä niinkun yliopiston toimintamallissa, niistä oltiin niinkun aidosti huolissaan ja sen tähden noustiin sitten siihen vastarintaan (...)

Kahden yliopistoyhteisön välillä vaikuttaa olleen myös vakiintunutta kulttuurieroja siitä, kuinka yliopistohallinnollisista kysymyksistä keskustellaan. Kuten aiemmissa tuloslukuissa on tullut esiin, Tampereen yliopiston yhteisölle suorat ja osin radikaalitkin vaikuttamiskeinot olivat luontevia tapoja reagoida johtosääntöluonnokseen. TTY:n puolella nämä keinot tuntuivat hyvin vahvasti vierailta.

Heidän vaikuttamisensa keskittyi vahvemmin epäsuoriin keinoihin, joissa hyvät suhteet johtoon painottuivat hallinnollisia asiakysymyksiä enemmän.

7. POHDINTA

7.1 Tulosten tarkastelu

Tässä tutkielmassa pyrittiin selvittämään, mitkä olivat Tampere3-muutosprosessiin kuuluneen johtosääntökeskustelun osapuolten roolit, millaisia vaikuttamisen strategioita ja kuinka onnistuneesti aktivismin osapuolet käyttivät ja millaisia suhteita osapuolilla oli toisiinsa. Tulosten mukaan keskustelun osapuolet voi jakaa pelkistetysti kolmeen osaan; Tampereen yliopiston yhteisöön, Tampereen teknillisen yliopiston yhteisöön ja muutosjohtoon. Todellisuudessa osapuolet eivät kuitenkaan olleet tarkkarajaisia joukkoja. Yliopistoyhteisöt eivät nimittäin olleet sisäisesti täysin yhtenäisiä aktivismissa, ja myöskään jako yliopistoyhteisöjen välillä ei ollut täysin yksiselitteinen.

Tampereen yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston henkilöstö ja opiskelijat ottivat kantaa johtosääntöluonnokseen henkilöstö- ja opiskelijajärjestöjen ja yhteisön keskeltä itseorganisoituneen aktivismin kautta. Vaikuttamistyötä tehtiin siis pääosin vertaisten kesken, joskin etenkin Tampereen yliopiston puolella myös eri organisaation tasolla työskentelevän henkilöstön ja henkilöstön ja opiskelijoiden välisiä rajoja ylitettiin aktivismiin organisoituessa. Erityisesti tilanteessa, jossa suhteet muutosjohtoon olivat lähtökohtaisesti varsin etäiset, oli yliopistoyhteisöille luontaista löytää oma viiteryhmä nimenomaan omien kollegojen ja etujärjestöjen keskuudesta, ja ryhtyä heidän kanssaan muodostamaan mielipidettä johtosäännöstä ja vaikuttamaan siihen. Samankaltaisia tuloksia on luettavissa Bryantin (2006, 251), Allenin et al. (2007, 197–198), Christensenin (2014, 370) ja Lewisin, Lasterin ja Kulkarnin (2013, 296–297) tutkimuksissa, joissa kollegojen keskinäinen taustapuhe ja työntekijäliitot nousevat esiin organisaatiomuutoksen keskellä oleville työntekijöille tärkeinä viiteryhminä. Tampereen yliopiston etujärjestöjen organisointivoimaa suuremmaksi kasvanutta ulosmarssia voi pitää myös eräänlaisena osoituksena taustapuheen voimasta. Suusta suuhun yliopiston käytävillä kulkenut tieto protestista loi vain muutamassa päivässä arviolta yli tuhannen hengen marssijajoukon.

Yksi selitys sille, miksi etenkin Tampereen yliopiston puolella henkilöstö ryhtyi niin laajasti aktivismiin, voi löytyä yliopiston luonteesta organisaationa. Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, 93–112) väitöskirjan perusteella asiantuntijat ovat kriittisiä johdettavia, jotka eivät ota päätöksiä annettuina tai ainakin vaativat niille perusteluja. Tätä pohjaa vasten ei ole yllättävää, että nimenomaan yliopistoyhteisö kyseenalaistaa johdon päätöksiä, etenkin, kun osa haastateltavistani toi esiin, ettei heidän kokemuksensa mukaan tarjottua luonnosta edes perusteltu.

Kahden eri yliopiston asiantuntijat kuitenkin ottivat hyvin erilaiset roolit johtosääntökeskustelussa, vaikka ajatut teemat olivat osin samoja. Kummankin yliopiston aktiivit kertovat haastatteluissaan esimerkiksi kannattavansa yliopistodemokratiaa ja vastustaneensa säätiöhallituksen toimintatapoja, mutta reaktiot johtosääntöluonnokseen olivat silti erilaiset. Smith ja Ferguson (2018, 442) kirjoittavat, että samojakin teemoja ajavilla organisaatioilla voi olla hyvin erilaiset identiteetit. Haastattelujeni pohjalta Tampereen teknillisen yliopiston aktiivien voisi sanoa identifioituvan maltilliseen, rakentavaan ja käytännön tekemistä hallinnon yli korostavaan aktivismiin; Tampereen yliopiston aktiivien aktivisti-identiteetissä taas korostuvat enemmän suorapuheisuus, periksiantamattomuus ja reilun hallinnon ajaminen.

Erilaisten identiteettien lisäksi eri yliopistojen aktiiveilla saattoi olla erilaista epävarmuutta. Tampereen yliopiston yhteisölle fuusio tarkoitti siirtymää erilaiseen yliopiston hallintomalliin, toisin kuin TTY:n yhteisölle. Todennäköisesti tällöin myös muutokseen liittyvä epävarmuus oli nimenomaan Tampereen yliopiston puolella korkeampaa. Aiemmissa tutkimuksissa (Salem 2008, 338; Finney & Scherrebeck-Hansen 2010, 337; Whalen 2011, 248–250) on havaittu, että kun epävarmuutta ei muutosorganisaatiossa onnistuta vuorovaikutuksen keinoin vähentämään, voi se johtaa esimerkiksi epäluuloon johtoa kohtaan, tai huolten viemiseen sosiaaliseen tai perinteiseen mediaan. Voikin siis olla, että juuri epävarmuus osaltaan selittää Tampereen yliopiston yhteisön näyttävämpää reaktiota johtosääntöluonnokseen.

Aineistostani nousee myös esille, että aktivismi ja vaikuttaminen voivat olla tärkeitä rooleja aktiiveille myös henkilökohtaisella tasolla. Kokemus siitä, että on hyvän puolella, edes yrittää vaikuttaa tärkeisiin teemoihin ja tekee itsensä näköistä vaikuttamistyötä, voivat olla jo itsessään merkityksellisiä ja voimauttavia. Tampereen yliopiston aktiiveille johtosääntöviikko saattoi olla mahdollisuus osoittaa paitsi omalle yhteisölleen, johdolle ja suurelle yleisölle, myös henkilökohtaisesti itselleen, että aktiivit ainakin tekivät kaikkensa oikeanlaiseksi kokemansa hallinnon puolesta, riippumatta siitä millainen fuusioituvasta yliopistosta lopulta muodostuu.

Vaikuttamisen strategioista ja keinoista Tampereen yliopiston aktiivien viestinnässä painottuivat toisaalta ulosmarssin kaltaiset, laajaa näkyvyyttä hakevat toimet, toisaalta omien kantojen perustelu asia-argumentein. Tampereen teknillisen yliopiston aktiivit taas keskittyivät lähes yksinomaan julkisuudelta piilossa tapahtuvaan argumentoimiseen. Muutosjohdon viestinnällisenä strategiana taas oli kirjoittaa johtosääntöluonnos ensin ja keskustella siitä yhteisön kanssa sitten. Keskustelumahdollisuuksia johto pyrki mahdollistamaan asettamansa tiukan aikataulun rajoissa.

Yhteisön kuvaukset muutosjohdon viestinnästä ovat lievässä ristiriidassa keskenään, sillä osa kuvailee kokeneensa johdon täysin poissaolevaksi ja hiljaiseksi, osa taas kuvailee johdon toimintaa puolustelevalle. Osin erilaiset kuvaukset voivat selittyä sillä, millaisia henkilökohtaisia kohtaamisia kullakin aktiivilla oli johdon kanssa. On siis mahdollista, että osa johdon edustajista oli vahvemmin puolustuskannalla kuin toiset. Haastatellut johdon edustajat itse kuvailevat omaa viestintäänsä johtosääntöviikolla sovittelevaksi, mikä taas ei vaikuta täysin välittyneen yliopistoyhteisöille. Kyse saattaa olla erilaisista tulkinnoista; johto ehkä koki antavansa tilaa yhteisölle ja kuulevansa heitä tilanteissa, joissa yhteisö tulkitse johdon hiljaisuuden keskusteluhaluttomaksi.

Yhtä mieltä haastatellut johtoa myöten ovat kuitenkin siitä, että johdon valitsema viestinnällinen strategia ei ollut onnistunut. Muutosorganisaatioiden johtamisviestinnän epäonnistuminen ei vaikuta aiemman tutkimuksen pohjalta olevan harvinaista, sillä esimerkiksi Finneyn ja Scherrebeck-Hansenin (2010, 336–337), Allenin et al. (2007, 196–204) ja Salemin (2008, 338) tapaustutkimuksissa havaittiin samankaltaisia muutosviestinnän haasteita kuin omassa tutkielmassani. Ongelmien yleisyys ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteivätkö ongelmat olisi muutosprosessin kannalta vakavia. Mikäli johtosääntöprosessi olisi ollut osallistavampi ja keskustelempi alusta alkaen, tilanne ei ehkä olisi kärjistynyt johdosääntöviikolla niin voimakkaasti. Vuorovaikutuksen käyminen mielipiteitä jakavasta hallintomallista ei varmasti olisi ollut helppoa aiemmassakaan vaiheessa, sillä johdolla ja yliopistoyhteisöillä oli lähtökohtaisesti erilaiset arvomaailmat. Langer ja Thorup (2006, 386–387) kuitenkin muistuttavat, ettei moniäänisyys ole pahasta. Sen, että muutostarinoita on yhden sijasta monta, voi heidän mukaansa parhaimmillaan kääntää muutosorganisaation voimavaraksi. Moniäänisyys tarkoittaa nimittäin paitsi sitä, että ihmiset ovat mahdollisesti eri mieltä keskenään, myös sitä, että niiden ajatusten pohja, jolta muutosta voi luovasti rakentaa, on laaja. Moniäänisellä ja vuorovaikutteisella lähestymistavalla muutokseen kuuluvat konfliktit myös myönnetään ja kohdataan, eivätkä ne pääse kytymään ja eskaloitumaan, kuten johtosääntöviikolla tapahtui.

Ei ole aivan yksiselitteistä, voidaanko tämän aineiston pohjalta puhua yliopistoyhteisöjen noususta muutosvastarintaan, sillä tässä tutkielmassa ei tarkastella muutosta kokonaisuutena, vain yhden sen osasen nostattamaa aktivismia. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että samat viestinnän piirteet, jotka Elvingin (2005, 131–133), Finneyn ja Scherrebeck-Hansenin (2010, 336) sekä Luon ja Jiangin (2014, 12) tutkimusten perusteella aiheuttavat muutosvastarintaa, olivat nytkin läsnä. Aktivismiin tai muutosvastarintaan nousiin johtosääntöluonnoksen tapauksessa nimenomaan arvoihin ja etiikkaan liittyvistä syistä. Erityisesti johtosääntöä näyttävästi protestoineiden Tampereen yliopiston aktiivien motivaationa oli vahva halu puolustaa yliopistodemokratiaa. Myös TTY:n aktiivit osaltaan hieman toisenlaisin keinoin pyrkivät edistämään hyvää hallintoa. Samankaltaisia tilanteita on myös Pardo

del Valin ja Martinez Fuentesin (2003, 151) ja Ylijoen ja Ursinin (2013, 1139–1140) tutkimuksissa, joissa nimenomaan arvopohja ajaa organisaation yhteisöä muutosvastarintaan.

Viestinnän tutkimuskirjallisuudessa muutosvastarintaa käsitellään usein ei-toivottuna muutosilmiönä (Christensen 2014, 360). Puhuttaessa tämänkaltaisista syvistä arvoista muutosvastarinnan takana tuntuisi kuitenkin yksinkertaistavalta hahmottaa muutosvastarintaa puhtaasti negatiivisena ilmiönä, jonka vähentäminen jää muutosviestijöiden tehtäväksi. Riippumatta siitä, kuinka perusteltuja arvoihin ja identiteetteihin liittyvät muutospelot ovat, muutosvastarinnan vähentämisyritysten sijasta paikallaan voisi olla läpi koko prosessin kulkeva aito ja vuorovaikutteinen arvoneuvottelu. Tämä ajatus sopii laajemminkin yhteen moniäänisen ja vuorovaikutteisen muutosviestinnän ideaalin kanssa.

Ei ole yllättävää, että opiskelijoina ja asiantuntijoina yliopistojen aktiivit korostavat faktojen ja dokumentoinnin keskeisyyttä vaikuttamisen strategiassa, sillä se on keskeistä myös heidän jokapäiväisessä työssään yliopistolla. Faktapohjaisuus on myös aiemman tutkimuksen perusteella keskeinen piirre opiskelijoiden ja erityisesti tutkijoiden aktivismissa (Barnettin, Ropers-Huilmanin & Aaronin 2008, 337–343; Jahn & Lee 2018, 98–101; Lubitow 2013, 434–439). Samaan aikaan Tampereen yliopiston aktiivien vaikuttamistyössä käytettiin myös luovia ja näyttäviä vaikuttamisen keinoja. Vaikka mediaa tietoisesti hyödynnettiin, se ei kuitenkaan vaikuta haastattelujen pohjalta tässä tapauksessa olleen niin keskeisessä roolissa, kuin esimerkiksi Luon ja Jiangin (2014, 16–18) ja McCownin (2007, 57–59) sisäisen aktivismin tapaustutkimuksissa. Erona näihin tapaustutkimuksiin johtosääntöaktivismissä on ainakin se, että tässä tapauksessa mediahuomio ei aiheuttanut johdolle sellaista painetta, että aktiivit olisivat kokeneet saaneensa sen avulla merkittäviä käytännön myönnytyksiä. Lisäksi kriittisyyttä ja faktoja korostava yliopistoyhteisö on ehkä muita herkemmin kriittinen mediaa kohtaan. Moni haastateltu toi nimittäin esiin pettymystään median yksinkertaistavaan tapaan käsitellä aihetta.

Johtosääntökeskustelun osapuolten väliset suhteet olivat johtosääntöviikolla varsin jännitteiset. Tiukka aikataulu ja vuorovaikutuksen puute vaikuttavat johtaneen siihen, että osapuolilla oli epäluuloja ja epäluottamusta toisiaan kohtaan. Niillä harvoilla areenoilla, joilla aktivismin osapuolet toisiaan kohtasivat, vastakkainasettelu kolmen eri ryhmän välillä konkretisoitui räikeästi. Salemin (2008, 241) mukaan luottamuksen puute ja epäluulo ovat organisaatiomuutosta läpikäyvälle yhteisölle varsin tavallisia tuntemuksia. Samalla hän kuitenkin omien tutkimustensa pohjalta toteaa luottamuspuulan voivan olla yksi syy sille, miksi joidenkin muutosten strategisia tavoitteita ei saavuteta.

Haastateltujen kuvauksissa aktivismin osapuolten kohtaamisista korostuu myös kokemus kuulluksi tulemisen puutteesta. Aktiivien kuvaukset tapaamisista muutosjohdon kanssa tuovat esiin, että vaikka johto tulee yhteisiin tapaamisiin paikalle ja kuulee yhteisön äänen, ei se vielä riitä vielä luomaan kokemusta siitä, että aktiiveja olisi kuunneltu. Mikäli johto olisi kohtaamistilanteissa ryhtynyt aktiivisemmin vuorovaikutukseen ja esimerkiksi perustellut kantojaan, olisivat myös aktiivit saattaneet kokea vahvemmin, että heitä kuunnellaan. Vaikka johto olisi pysynyt kannoissaan, vastavuoroinen vuorovaikutus olisi osoittanut aktiiveille, että johto ainakin aktiivisesti prosessoi heidän sanomaansa. Kuuntelemisen puutteet eivät kuitenkaan olleet aineiston perusteella vain johdon ongelma. Kehää kiertäneet ja omien argumenttien esittämiseen keskittyneet keskustelut Twitterissä ja johdon organisoimassa keskustelutilaisuudessa antavat ymmärtää, etteivät aktiivit itsekään välttämättä aidosti kuunnelleet eri mieltä olevien näkemyksiä johtosääntöviikolla.

Fuusioituvan organisaation yhteisöjen ja muutosjohdon kesken ei vaikuttanut ainakaan helmikuussa 2018 olleen yhteistä, jaettua identiteettiä tai kulttuuria. Salem (2008, 339) listaa myös yhteisen identiteetin rakentamisen puutteen yhdeksi syyksi sille, miksi organisaatiomuutokset epäonnistuvat strategisesti. Yhteisen identiteetin rakentamisen laiminlyöminen voi nimittäin johtaa siihen, että vielä fuusioituessakin uuden yhteisön jäsenet pitävät kiinni vanhoista organisaatioidentiteeteistään. Tämän aineiston pohjalta ei ole mahdollista sanoa, onnistuttiinko fuusioprosessin aikana yhteisen identiteetin luomisessa lopulta, olihan johtosääntöviikosta vielä yli kymmenen kuukautta aikaa itse fuusioon. Yhteisen identiteetin rakentaminen jo aiemmin muutosprosessin aikana olisi kuitenkin voinut tehdä johtosääntökeskustelun kaltaisista haastavista vuorovaikutustilanteista helpompia.

Sisäiset luottamuksen ja vuorovaikutuksen ongelmat tuntuvat erityisen traagisilta yliopiston kaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Kuten Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 13) määrittelee, asiantuntijaorganisaation ydin ovat nimenomaan ihmiset, jotka asiantuntijatyötä tekevät. Mikäli yliopisto menettää epäonnistuneen muutosviestinnän vuoksi asiantuntijoidensa luottamuksen, vaarantaa se koko olemassaolonsa ytimen.

7.2 Tutkimuksen arviointi

Eriksson ja Koistinen (2005, 41) esittävät tapaustutkimusten tärkeimmäksi arviointikriteeriksi sen, että tutkimus on kiinnostava ja parhaassa tapauksessa myös yhteiskunnallisesti merkittävä. Oman tutkimukseni aihe on merkittävä niin käytännön elämän kuin viestintätieteellisen tutkimuksenkin näkökulmista. Tutkielmani voi tarjota organisaatiomuutosten kanssa työskenteleville monipuolisen

katsauksen yhteen, varsin monia vuorovaikutuksellisia ongelmia sisältäneeseen tapaukseen. Viestintätieteellisestä näkökulmasta tutkielmani tarjoaa monta aiempaa tutkimusta ruohonjuuritasoisemman näkökulman organisaation sisäiseen vuorovaikutukseen ja vaikuttamiseen muutostilanteessa. Siinä missä moni aiempi tutkimus tarkastelee muutosvastarintaa ja sisäistä aktivismia siitä näkökulmasta, kuinka organisaation viestintäyksikkö voisi niitä ehkäistä ja hillitä, oma tutkielmani keskittyy näihin sisäisiin ilmiöihin itsessään.

Toinen Erikssonin ja Koistisen (2005, 41) tapaustutkimuksille esittämä arviointikriteeri on tutkimuksen perusteltu raja. Kuten Salem (2008, 344) ja Christensen (2014, 381–382) tuovat esiin, muutosta tutkiessa on haastavaa rajata tarkastelun kohteena oleva aikajänne, sillä muutokset eivät ole staattisia ja lineaarisia prosesseja, joilla olisi selkeät rajat. Ratkaisin haasteen tässä tutkielmassa tarkastelemalla selkeästi vain yhtä rajattua muutoksen osasta. Koska Tampere3-muutosprosessi on kuitenkin kokonaisuus, viittasivat lähes kaikki haastateltuni jossakin kohtaa haastattelua tapahtumiin johtosääntöviikon ulkopuolella, sillä ne selittävät ja taustoittavat johtosääntöluonnoksen ympärillä käytyä keskustelua. Luvussa 6.4 tuon tiiviisti esiin näitä selityksiä ja taustoituksia siinä määrin, että ne tarjoavat muille tuloksilleni kontekstia. Tutkielmaani ei kuitenkaan voi tulkita koko Tampere3-prosessia kattavana kuvauksena, vaan nimenomaan johtosääntöviikon rajattuihin tapahtumiin keskittyvänä työnä.

Eriksson ja Koistinen (2005, 41) toteavat monipuolisen ja eri näkökulmia esiin tuovan tutkimusotteen olevan ansio tapaustutkimukselle. Toin aineistooni moninäkökulmaisuutta haastattelemalla niin kummankin yliopiston opiskelija- ja henkilöstöaktiiveja kuin muutosjohtoakin, ja aineistoni tarjoaa näin ollen monipuolisesti erilaisia näkökulmia johtosääntöviikon tapahtumiin. Täysin kattavaa katsausta kaikkiin johtosääntökeskustelun osapuoliin aineistoni ei kuitenkaan anna, sillä kuten haastatteluissani kävi ilmi, mikään yhteisö ei ollut johtosääntöviikolla täysin yhtenäinen, eikä kahdesta kolmeen haastateltua aktiivia tai johtajaa vielä välttämättä edusta kaikkien aktiivien tai johdon edustajien näkemyksiä tasavertaisesti. Lisäksi Tampereen yliopiston henkilöstöaktiiveja oli haastateltavina kolme, siinä missä muiden ryhmien edustajia oli kaksi. Analyysivaiheessa Tampereen yliopiston henkilöstöaktiivien haastattelut eivät kuitenkaan nousseet muita ryhmiä keskeisempään rooliin.

Johtosääntöviikon tapahtumien ja haastattelujen toteutumisen välissä oli noin vuosi aikaa. Jälkikäteen haastattelemisen voi laskea haastatteluaineiston luotettavuutta siinä määrin, että muistikuvat vuoden takaisista tapahtumista olivat saattaneet haastateltavilla osin unohtua tai vääristyä. Toisaalta vuosi johtosääntöviikon ja haastattelujen välillä saattoi auttaa haastateltaviani myös tarkastelemaan tapahtumia analyttisemmin, kuin mitä haastatellut olisivat välttämättä tehneet välittömästi

adrenaliinipitoisen johtosääntöviikon jälkeen. Moni haastateltu nimittäin paitsi muisti tapahtumat varsin yksityiskohtaisesti, myös pohti niiden taustoja, merkityksiä ja seurauksia analyttisesti.

Aineiston keruussa ja analyysissä painottuvat paitsi haastateltavien subjektiiviset muistikuvat ja näkemykset, myös tutkijan oma tulkinta. Omalla tulkinnallani saattaa olla tavallistakin suurempi rooli tässä tutkielmassa, olinhan itse fuusioituneen korkeakouluyhteisön jäsen niin johtosääntöviikon aikana kuin tutkielmaa kirjoittaessakin. Toisaalta johtosääntöviikon kaltaisista tapahtumista ei ole mahdollistakaan tarjota yhtä objektiivista totuutta, onhan johtosääntöviikosta jokaisella kertojalla oma tarinan versio. Näiden tarinoiden moniäänisyyttä tutkielmani aineisto edustaa niin hyvin kuin tämän työn rajoissa on mahdollista.

Teemahaastattelut olivat tutkielmassani mielekäs tapa kerätä aineistoa juuri siksi, että ne tarjosivat moniäänisen katsauksen johtosääntöviikon tapahtumiin, korostaen juuri tämän tutkitun tapauksen uniikkeja ja ennalta arvaamattomia piirteitä. Aineisto olisi voinut olla vielä rikkaampi, jos haastattelujen ohella olisi ollut mahdollista analysoida myös kirjallista materiaalia, kuten aktiivien kirjoittamia kannanottoja ja mediauutisia. Se ei kuitenkaan ollut tässä tutkielmassa mahdollista, sillä tutkittava aineisto tuli rajata pro gradu -tutkielmalle sopivan kokoiseksi.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkielma tarjoaa katsauksen Tampereen yliopiston johtosääntöluonnoksen julkaisua seuranneeseen sisäiseen aktivismiin ja vaikuttamiseen. Tutkielman aineistosta käy ilmi, että myös johtosääntöviikkoa edeltävänä ja seuranneena fuusioaikana tapahtui paljon sellaista osapuolten suhteisiin ja fuusioon vaikuttamiseen liittyvää, mihin tässä tutkielmassa ei voitu tarttua. Koska yliopistofuusiot kuitenkin vaikuttavat olevan Suomessa jatkuva trendi, olisi tärkeää saada myös laajempi tutkimus Tampere3-muutosprosessin vuorovaikutussuhteista ja vaikuttamisesta. Näitä tuloksia voitaisiin mahdollisesti myös laajemmin soveltaa muihin asiantuntijaorganisaatioihin.

Tuloksistani käy ilmi, että vaikuttamisella ja aktivismilla voi olla merkitystä paitsi suorien ja epäsuorien strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi, myös aktivistin omalle henkilökohtaiselle identiteetille. Tutkielmassani käsitellyissä aiemmissa tutkimuksissa on kirjoitettu paljon niin muutos- kuin aktivistiorganisaatioiden identiteeteistä ja tavoitteista, mutta ei välttämättä yksittäisen aktivistin henkilökohtaisista motivaattoreista. Mikäli esimerkiksi halu taistella hyvän puolesta kuitenkin on

yksi aktivismiin ryhtymisen takana oleva syy, voisi myös aktivistina olemisen merkityksiin olla paikallaan paneutua tulevissa tutkimuksissa enemmän.

Aiemmassa muutosorganisaatioita tarkastelevassa kirjallisuudessa vaikutetaan usein käsiteltävän muutosorganisaation yhteisön ja johdon välisiä suhteita ja esimerkiksi niihin liittyvää epäluottamusta. Varsin vähän vaikutetaan kuitenkin syventyvän kahden fuusioituvan organisaation yhteisöjen välisiin suhteisiin. Tässä tutkielman aineistossa moni haastateltu kuitenkin nostaa kahden yliopistoyhteisön välisen vastakkainasettelun ja epäluulon esille keskeisenä johtosääntöviikkoa kuvanneena piirteenä. Olisi kiinnostavaa selvittää, onko muissakin fuusioissa vastaavanlaisia asetelmia, ja mikä niiden vaikutus lopulta on fuusion onnistumiselle ja yhteisen identiteetin muodostumiselle.

KIRJALLISUUS

Aamulehti 6.2.2018. Yliopistojen yhdistyminen kuumentaa nyt tunteita – Tampereen yliopistolla ulosmarssi torstaina. Luettavissa verkossa: <https://www.aamulehti.fi/uutiset/yliopistojen-yhdistyminen-kuumentaa-nyt-tunteita-tampereen-yliopistolla-ulosmarssi-torstaina-200722660>
Luettu: 14.12.2018.

Aamulehti 10.2.2018. Tampere 3:n johtosääntöluonnos kirvoitti kielet – Lue, mitä siitä on sanottu tällä viikolla. Luettavissa verkossa: <https://www.aamulehti.fi/a/200731605> Luettu: 15.12.2018.

Allen, J., Jimmieson, N., Bordia, P. & Irmer, B. 2007. Uncertainty during organizational change: managing perceptions through communication. *Journal of Change Management* 7 (2): 184–210.

Barnett, K., Ropers-Huilman, R. & Aaron, L. 2008. A planning-process perspective on student activists' upward influence attempts to effect campus change. *Southern Communication Journal* 73 (4): 332–346.

Barrett, D. 2002. Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications* 7 (4): 219–131.

Berkovich, I. 2011. No we won't! Teachers' resistance to educational reform. *Journal of Educational Administration* 49 (5): 563–578.

Bryant, M. 2006. Talking about change: Understanding employee responses through qualitative research. *Management Decision*, 44 (2): 246–258.

Cabalin, C. 2014. Online and mobilized students: The use of Facebook in the Chilean student protests. *Communicar* 43 (22): 25–32.

Christensen, M. 2014. Communication as a strategic tool in change processes. *International Journal of Business Communication* 51 (4): 359–385.

- Elving, W. 2005. The role of communication in organizational change. *Corporate Communications* 10 (2): 129–138.
- Eriksson, P. & Koistinen K. 2005. *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Finney, S. & Scherrebeck-Hansen, M. 2010. Internal marketing as a change management tool: a case study in re-branding. *Journal of Marketing Communications* 16 (5): 325–344.
- Fisher, M. 2018. Still fighting the good fight: An analysis of student activism and institutional response. *Public Relations Review* 44: 22–27.
- Frahm, J. 2011. When change just doesn't stop: creating really good change communication. Teoksessa Gillis, T. & IABC (toim.). *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons, 137–150.
- Helsingin Sanomat 8.2.2018: Jopa tuhat marssi ulos Tampereen yliopistolta – ”Tampere3 on johdonmukaisesti sivuuttanut opiskelijoiden ja henkilökunnan äänen”. Luettavissa verkossa: <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000005557845.html> Luettu: 29.10.2018
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2011. *Teemahaastattelu*. Helsinki: Gaudeamus.
- Jahn, M. & Lee, N. 2018. When scientists tweet for social changes: Dialogic communication and collective mobilization strategies by Flint Water Study scientists on Twitter. *Science Communication* 40 (1): 89–108.
- Langer, R. & Thorup, S. 2006. Building trust in times of crisis: storytelling and change communication in an airline company. *Corporate Communications: An International Journal* 11 (4): 371–390.
- Lehtinen, S. 7.2.2018: Lainmukainen ja yliopistodemokratiaa kunnioittava johtosäntö, kiitos. Blogikirjoitus, tamy.fi. Luettavissa verkossa: <https://tamy.fi/materiaali-ja->

arkisto/blogi/lainmukainen-ja-yliopistodemokratiaa-kunnioittava-johtosaanto-kiitos Luettu: 1.11.2018

Lewis, K. 2006. Employee perspectives on implementation communication as predictors of perceptions of success and resistance. *Western Journal of Communication* 70 (1): 32–46.

Lewis, L., Laster, N. & Kulkarni, V. 2013. Telling 'em how it will be: previewing pain of risky change in initial announcements. *Journal of Business Communication* 50 (3): 278–308.

Lubitow, A. 2013. Collaborative frame construction in social movement campaigns: Bisphenol-A (BPA) and scientist–activist mobilization. *Social Movement Studies* 12 (4): 429–447.

Luo, Y. & Jiang, H. 2014. Empowerment and internal activism during organizational change: a relocation story in China. *International Journal of Strategic Communication* 8: 1–28.

McCown, N. 2007. The role of public relations with internal activists. *Journal of Public Relations Research* 19 (1): 47–68.

McGormick, S. 2009. From “politico-scientists” to democratizing science movements. The changing climate of citizens and science. *Organization & Environment* 22 (1): 34–51.

Mäkinen, L. & Sajaniemi, P. 7.2.2018. Ylioppilaskunnan lausunto johtosääntöluonnoksesta. Lausunto, ttyy.fi. Luettavissa verkossa: <https://ttyy.fi/ylioppilaskunnan-lausunto-johtosaantoluonnoksesta/> Luettu: 1.11.2018

Olison, W. & Roloff, M. 2012. Responses to organizational mandates: how voice attenuates psychological reactance and dissent. *Communication Research Reports* 29 (3): 204–216.

Pardo del Val, M. & Martinez Fuentes, C. 2003. Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision* 41 (2): 148-155.

Pekkola E. 2014: Korkeakoulujen professio Suomessa. Ajankuvia, käsitteitä ja kehityskulkuja. Tampere: Tampere University Press.

- Russ, T. 2009. Developing a typology of perceived communication challenges experienced by frontline employees during organizational change. *Qualitative Research Reports in Communication* 10 (1): 1–8.
- Salem, P. 2008. The seven communication reasons organizations do not change. *Corporate Communications: An International Journal* 13 (3):333–348.
- Smith, M. & Ferguson, D. 2018. Organizing for advocacy. Activist organizational rhetoric. Teoksessa Ihlen, O. & Heath, R. (toim.) *The Handbook of Organizational Rhetoric and Communication*. Hoboken: John Wiley and Sons, 439–451.
- Tampereen yliopiston intra 3.2.2018. Kommentoi uuden Tampereen yliopiston johtosääntöä ja vaalisääntöä! Luettavissa peruspalvelutunnuksilla: <https://intra.uta.fi/kommentoi-uuden-tampereen-yliopiston-johtosaantoa-ja-vaalisaantoa/> Luettu: 14.12.2018.
- Tatte 5.2.2018. Yliopiston itsehallinto vaarassa! Avoin kokous aiheesta 6.2.2018 Tatte.fi: <https://www.tatte.fi/?x103997=578025> Luettu: 14.12.2018.
- Tatte 6.2.2018. Ulosmarssi johtosääntöesitystä vastaan yliopistolla 8.2. torstaina 12:00! Walk-out against the new regulations draft at the university at noon on Thursday Feb' 8th! Tatte.fi: <https://www.tatte.fi/in-english/?x586497=586512> Luettu: 14.12.2018.
- Tatte 9.2.2018. Laki ei edellytä säätiöyliopistolle ulkopuolista hallitusta. Tatte.fi: <https://www.tatte.fi/?x103997=578700> Luettu: 15.12.2018.
- Välimaa, J., Aittola, H. & Ursin, J. 2014. University mergers in Finland: mediating global competition. *New Directions for Higher Education* 168 (12): 41–53.
- Yle 10.2.2018. Tampereen yliopiston siirtymäkauden hallitus hyväksyi kiistellyn johtosäännön – yliopistoväen palaute huomioitiin. Yle.fi: <https://yle.fi/uutiset/3-10069961> Luettu: 15.12.2018.
- Ylijoki, O. & Ursin, J. 2013. The construction of academic identity in the changes of Finnish higher education. *Studies in Higher Education* 38 (8): 1135–1149.

Whalen, P. 2011. Communicating for a merger or an acquisition. Teoksesta, Gillis, T. & IABC: (toim.) The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership. San Francisco: John Wiley & Sons, 241-256.

LIITE

HAASTATTELURUNKO

Koska tutkielmassa haastatellaan hyvin erilaisista rooleista tulevia ihmisiä, kaikkia kysymyksiä ei välttämättä ole mielekästä kysyä jokaiselta. Jokainen teema on kuitenkin tarkoitus käydä jostakin näkökulmasta kunkin haastateltavan kanssa läpi.

Aloituskysymys:

Kuka olet ja mikä on roolisi Tampere3-prosessissa?

Teema 1: Aktivismin roolit ja osapuolten väliset suhteet

Millainen rooli edustamallasi ryhmällä oli johtosääntökeskustelussa?

Millainen rooli sinulla oli johtosääntökeskustelussa?

Millaisia rooleja muilla ryhmillä ja toimijoilla oli mielestäsi johtosääntökeskustelussa?

Millaisiksi kuvailisit johtosääntökeskustelun osapuolten välisiä suhteita?

Kuinka edustamasi ryhmä suhtautui johtosääntökeskustelun aikaan keskustelun muihin osapuoliin?

Kuinka sinä suhduut johtosääntökeskustelun aikaan keskustelun muihin osapuoliin?

Olitko mukana Hervannan keskustelutilaisuudessa? Millaisena koit osapuolten väliset suhteet siellä?

Teema 2: Aktivismin strategiat ja niiden toimivuus

Millaisilla keinoilla edustamasi ryhmä pyrki vaikuttamaan johtosääntöluonnokseen?

Millaisilla keinoilla sinä pyrit vaikuttamaan johtosääntöluonnokseen?

Millaisilla keinoilla muut ryhmät pyrkivät sinun mielestäsi vaikuttamaan johtosääntöluonnokseen?

Mitä sinä ja edustamasi ryhmä saavutitte vaikuttamisellanne?

Oliko tekemänne vaikuttamistyö mielestäsi onnistunutta?

Mitä muut ryhmät saavuttivat vaikuttamistyöllään?

Miltä osin heidän tekemänsä vaikuttamistyö oli mielestäsi onnistunutta?

Millaisena koit eri osapuolten viestinnän ja vaikuttamisen Hervannan keskustelutilaisuudessa?

Teema 3: Perinteisen ja sosiaalisen median rooli aktivismissa

Oliko edustamasi ryhmä yhteydessä median kanssa johtosääntöluonnoskeskustelun aikana?

Millaista yhteistyötä teitte?

Olitko yhteydessä median kanssa johtosääntöluonnoskeskustelun aikaan? Millaista yhteistyötä teitte?

Millainen rooli medialla oli mielestäsi johtosääntökeskustelussa?

Kuinka edustamasi ryhmä hyödynsi sosiaalista mediaa johtosääntökeskustelussa?

Kuinka sinä hyödynsit sosiaalista mediaa johtosääntöluonnoskeskustelussa?

Millainen rooli sosiaalisella medialla oli mielestäsi johtosääntökeskustelussa?